

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

RIGORÓZNÍ PRÁCE

Mgr. JANA JANDOVÁ

**Strategie žen na manažerských pozicích směřující k harmonizaci rodiny a
kariéry**

Strategies in women at managerial positions leading to harmonization of family life and
career

Praha 2018

Konzultant práce: doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.

Poděkování:

Tímto bych chtěla vyjádřit své poděkování panu doc. PhDr. Milanu Rymešovi, CSc. za vedení a cenné rady po celou dobu psaní práce a zpracovávání dat. Poděkování patří i organizaci, jež mi umožnila přístup k informátorkám, jež mi velmi ochotně nabídly spolupráci a vyšly mi ve sběru dat vstříc. Informátorky mi dovolily nahlédnout do svých životů, což mne obohatilo v mnoha ohledech. Dále bych ráda zmínila pomoc paní doc. Mgr. et Mgr. Kateřiny Vlčkové, Ph.D. Poděkování osobního rázu pak patří mému manželovi Mgr. Pavlovi Jandovi za podporu a nezaujaté názory při psaní této práce.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto rigorózní práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 29/11/2018

.....

Mgr. Jana Jandová

Abstrakt

Práce se zabývá strategiemi žen na manažerských pozicích k harmonizaci rodiny a kariéry. Je čerpáno z oblasti psychologie práce a organizace v teoretické části a z osobních zkušeností manažerek v empirické části. Práce rozpracovává v empirické části význam práce v současné společnosti, její proměny a zvyšující se nároky na jedince. Dále jsou vyzdvížena témata ženy v managementu a společenská očekávání od ženy.

Kombinovaným výzkumem s použitím polostrukturovaného rozhovoru a dotazníku byly zjišťovány strategie žen umožňující prakticky skloubit péči o rodinu a vykonávání vedoucí pozice. Vzorek se skládá z 19 manažerek pracujících v jedné organizaci. Ústředním zájmem byla nabízená, absentující a poptávaná firemní opatření mezi manažerkami. Dále se práce zabývala zdrojem podpory a či překážkami v procesu harmonizace rodiny a práce. V závěru práce jsou diskutovány výsledky a shrnuty poznatky výzkumného šetření.

Klíčová slova

kariéra, žena, management, harmonizace rodiny a práce, vedení, děti

Abstract

The rigorosum thesis deals with strategies in women at managerial positions leading to harmonization of family life and career. Background is drawn from the area of psychology of work and organization in theoretical part and from personal experiences of manager women in empirical part. The thesis analyzes the meaning of work in nowadays society, its changes and raising work demands in each individual. Next there are underlined themes of woman in management and social expectations from woman.

Strategies which enable practically harmonise care of family and working at leading position were investigated in women with help of mixed methods design with usage of semistructured interview and questionnaire. The sample consist of 19 managers working in certain organization. The focus was on offered, missing and requested arrangements in female managers. Furthermore the thesis focused on source of support or obstacles within process of harmonization of family and work. Results are discussed in conclusion.

Keywords

career, woman, management, harmonization of work and family life, leadership, children

Obsah

ÚVOD	11
A. TEORETICKÁ ČÁST	13
1. Práce a její významné kontexty	13
1.1 Definice práce	13
1.1.1 Význam pracovní činnosti	15
1.1.2 Současné vlivy na pracovní činnost	16
2. Management	20
2.1 Význam	20
2.2 Osobnost manažera	22
2.3 Kompetence manažera	25
2.4 Nároky na manažera	26
2.5 Work-family conflict a work – life balance u manažera	29
2.5.1 Work-family conflict	29
2.5.2 Work – life balance	31
3. Žena v managementu	33
3.1 Pohled na současnou pracující ženu	33
3.2 Žena manažerka	36
4. Harmonizace pracovního a rodinného života u manažerek	40
4.1 Fenomén harmonizace	40
4.2 Strategie zvládání kariéry a rodiny	41
4.2.1 Partnerská podpora	41
4.3 Strategie zaměstnavatele	42
4.3.1 Alternativní úvazky	44
4.4 Zajištění péče o děti	46

4.5 Příklady dobré praxe v ČR	48
B. EMPIRICKÁ ČÁST	51
5. Východiska, cíl a výzkumné otázky	51
6. Metodologie výzkumu a metody sběru dat	53
6.1 Kombinovaný výzkum	53
6.2 Polostrukturovaný rozhovor	54
6.3 Audiozáznam	57
6.4 Dotazník	59
7. Příprava a organizace výzkumu	60
7.1 Předvýzkum	60
7.2 Výzkum	61
7.2.1 Komunikace s organizací	61
7.2.2 Komunikace s respondentkami	61
7.2.3 Osobní setkání	62
8. Výběr a popis vzorku	63
8.1 Výběr respondentek	63
8.2 Popis vzorku	65
9. Etické aspekty výzkumu	72
10. Analýza dat	73
10.1 Analýza dat z polostrukturovaného rozhovoru	73
10.2 Analýza dat z dotazníku	73
11. Opatření veřejně deklarovaná organizací	75
12. Výsledky výzkumu	77
12.1 Kariéra	77
12.1.1 Podpora od zaměstnavatele	77

12.1.1.1 Manažerka vnímá podporu od zaměstnavatele	77
12.1.1.2 Manažerka nevnímá podporu od zaměstnavatele	79
12.1.1.3 Podpora od přímého nadřízeného	82
12.1.2 Firemní opatření od zaměstnavatele	88
12.1.3 Pracovní úvazky na manažerské pozici	105
12.1.3.1 Pružná pracovní doba	105
12.1.3.2 Home office	107
12.1.3.3 Sdílení pracovního místa	112
12.1.3.4 Zkrácený pracovní úvazek	112
12.1.3.5 Vzdálený přístup	116
12.1.4 Ideální pracovní úvazek na manažerské pozici	118
12.1.5 Přesčasy na manažerské pozici	120
12.1.5.1 Vnímání přesčasů	120
12.1.5.2 Typ přesčasové práce	121
12.1.5.3 Omezování přesčasů	123
12.1.5.4 Řešení chodu rodiny a domácnosti v době přesčasů	125
12.1.6 Překážky v kariérním postupu	128
12.1.6.1 Manažerka se zkušeností s překážkami	129
12.1.6.2 Manažerka bez zkušeností s překážkami	133
12.1.6.3 Žena manažerka versus muž manažer	134
12.1.7 Pracovní stres na manažerské pozici	136
12.1.7.1 Manažerky zažívající pracovní stres	136
12.1.7.2 Využívané strategie zvládání pracovního stresu	137
12.2 Rodina	140
12.2.1 Vnímaná podpora od partnera v pracovní kariéře manažerky	140
12.2.1.1 Partner podporující	141
12.2.1.2 Partner tolerující	145
12.2.2 Čas strávený s dětmi	148
12.2.3 Péče o dítě v případě nemoci	151

12.2.4 Zvažování dalšího dítěte	154
12.2.5 Mateřská a rodičovská dovolená	156
12.2.6 Rozdělení domácích prací	162
12.2.6.1 Partner pomáhá	162
12.2.6.2 Domácnost obstarává manažerka	165
12.2.6.3 Děti pomáhají	166
12.2.7 Placené služby	166
12.2.7.1 Konzervativní postoj	167
12.2.7.2 Pokrokový postoj	168
12.2.7.3 Využívání chůvy	171
12.3 Harmonizace rodiny a kariéry	172
12.3.1 Jak manažerky zvládají harmonizovat sféru rodiny a kariéry	172
12.3.1.1 Prioritou rodina	177
12.3.1.2 Prioritou kariéra	178
12.3.1.3 Vlastní iniciativa ke zdárné harmonizaci rodiny a kariéry	179
12.3.2 Reakce manažerčina okolí na budování kariéry	180
12.3.3 Způsob relaxace manažerek	183
13. Shrnutí výsledků výzkumu	187
Diskuse	197
Závěr	202
Seznam použité literatury	206
Seznam obrázků	215
Seznam tabulek	215

Seznam zkratek

ACCA - Association of Chartered Certified Accountants

angl. - anglicky

atd. - a tak dále

ČR – Česká republika

ČZU – Česká zemědělská univerzita v Praze

DPP – dohoda o provedení práce

HR – Human Resources

IČO - identifikační číslo organizace

IT – informační technologie

MD – mateřská dovolená

MŠ – mateřská škola

např. - například

OČR – ošetřování člena rodiny

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

OZP – osoba se zdravotním postižením

RD – rodičovská dovolená

s. r. o. - společnost s ručením omezeným

SŠ – střední škola

tzv. - takzvaný

vs. - versus

VŠ – vysoká škola

VOŠ – vyšší odborná škola

XY – jméno či jméno a příjmení osob

ZP – zákoník práce

ÚVOD

Téma skloubení rodinných a pracovních povinností je v současnosti velmi aktuální a diskutované. Mnoho žen dnes potřebuje pracovat a mnoho z nich chce mít také rodinu. Výjimkou nejsou ani ženy na vedoucích pozicích. Otázkou zůstává, jak se dnešní společnost staví k zaměstnané matce a jaké kroky má společnost spolu s pracovním trhem v záloze k tomu, aby jí byla cesta v kariéře usnadněna. Aktuální je toto téma nejen z odborného hlediska, nýbrž i z toho lidského. Spojení obou těchto pohledů bylo záměrem právě této práce.

Často se toto téma skloňuje v souvislosti s genderovou nerovností na pracovním trhu, kdy ženy matky pocítují horší podmínky k hledání a uplatnění svého potenciálu. Tato práce nicméně vyvinula snahu o spíše psychologické uchopení tématu spolu se zmapováním osobní zkušenosti zainteresovaných žen.

Zkušenosti manažerek či žen na vedoucích pozicích poukázaly na fakt, že mateřství nemusí nutně znamenat omezení v kariérním růstu. Vzorek manažerek naopak ukázal, jak jsou ženy v této oblasti samostatné a aktivní, i když mají doma malé dítě. Práce proto zahrnuje všechny aspekty, které mají v harmonizaci nějakou roli. Jsou to hlavně rodinné zázemí, podpora od životních partnerů a vstřícnost ze strany zaměstnavatele. Tyto faktory a další ukázaly, že lze nalézt rovnováhu mezi prací a rodinou. Jen se musí počítat s potenciálními překážkami, které dávají průběhu kariéry specifický ráz u každého jedince.

Překážky a různé aspekty v cestě za prací byly konkretizovány a pojmenovány u každé informátorky, jež se podílela na výzkumu k této práci. Každá z 19 manažerek, tvořící výzkumný vzorek, obohatila téma harmonizace o svůj pohled. Výzkumný vzorek tvoří ženy z jedné organizace, jež jsou matkami a jež mají zkušenost s vedoucí pozicí. Ústředním zájmem byla nabízená a využívaná firemní opatření od zaměstnavatele a vnímané překážky, kterým bylo nutné během kariéry čelit. K těmto obecným úvahám se pojí mnoho dalších otázek, jež tvořily celý seznam výzkumných otázek.

Data byla získána pomocí dotazníku, polostrukturovaného rozhovoru a nahrávek pořízených z rozhovoru. Nástrojem tématické analýzy byla rozkryta klíčová témata a podtémata. S každou informátorkou byl navázán celkem osobní kontakt. Předpokladem k zodpovězení výzkumného tématu byl otevřený přístup a ochota podělit se o své myšlenky a část svého soukromí ze strany žen. Z tohoto hlediska je celý výzkum o to zajímavější, jelikož

si myslíme, že od každé informátorky byly získané informace užitečné a obohacující. Rigorózní práce navazuje na diplomovou práci z 2014 nesoucí název Harmonizace pracovního a rodinného života u žen na manažerských pozicích.

V teoretické části jsou rozpracována témata význam pracovní činnosti pro dnešního člověka, který se v současné době poněkud mění. Jsou zmíněny nové fenomény, jež se spolu s pracovní činností ve světě i u nás objevují. V kapitole o managementu se pozornost ubírá směrem k osobnosti manažera, jeho kompetencím a nárokům, jež jsou na něj v tak bohatém pracovním prostředí kladeny. Je zde nastíněna problematika tzv. work – life balance a tzv. work – family konfliktu. Kapitola žena v managementu přibližuje současnou pracující ženu ve společnosti a také ženu manažerku. Samostatná kapitola o vlastní harmonizaci pracovního a rodinného života zahrnuje téma partnerské podpory v životě ženy, dnešní přístup zaměstnavatele k ženě matce a možnosti péče o děti u nás.

Empirická část představuje metodologické aspekty práce a výzkumné otázky, které jsou zkoumány u 19 manažerek z jedné organizace skrze osobní setkání či telefonní hovor. Data jsou zcela anonymizována. Podstatná část dat je tvořena analýzou rozhovorů se ženami. Pro přehlednost jsou data zpracována pomocí komentářů či graficky v tabulkách a grafech.

Práce pracuje se zahraniční literaturou pro aktuálnost tématu ve světě a snadný přístup k takovým zdrojům. V práci je užíván citační styl ISO 690 a ISO 690-2. Veškeré překlady cizojazyčných zdrojů v textu jsou autorčiny vlastní.

A. TEORETICKÁ ČÁST

„Práce objektivně zasahuje do života každého jedince i celé společnosti.“

(Pauknerová et al., 2012, s. 152)

1. Práce a její významné kontexty

1.1 Definice práce

Práce se považuje jako vcelku samozřejmá oblast lidské činnosti. Dá se říci, že naplňuje lidský život víceméně po celou dobu jeho trvání a řadí se k nejvýznamnějším aktivitám člověka vůbec. Dle definice se jedná o: *„cílevědomé, systematické a záměrné působení na vnější svět“* (Pauknerová et al., 2012, s. 152), což by se dalo považovat za přirozenou vlastnost člověka. Z hlediska psychologického je aktivním účastníkem práce vždy konkrétní jedinec, který svou plánovitou činností přetváří stávající pracovní předměty či stav věcí. Jedince by měl zajímat předem daný cíl a úkoly, které chce svou vědomou aktivitou postupně splnit. Přičemž musí brát v potaz své možnosti ve formě nabytých vědomostí a zkušeností, dále pak výdej fyzické či psychické energie a průběžně svou pracovní činnost kontrolovat.

Pracovní činnost je sousloví, které může nabývat různých podob a každé povolání má tak přirozeně jinou pracovní náplň. Je vždy vykonávána v určitém pracovním zařazení. Obecně lze na pracovní činnost pohlížet z různých úhlů. Teorie hovoří jak o vertikálním rozměru, tak o horizontálním rozměru pracovních aktivit. Vertikální diferenciaci označuje počet úrovní pracovních aktivit, zatímco horizontální diferenciaci značí počet všech rozličných aktivit na jedné pozici či na jednom stupni řízení (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Dále se pracovní činnost dá pojmut od obecné roviny ke konkrétním úkonům. Nejobecnější a nejširší vymezení je pracovní obor, kde najdeme skupinu profesí, jež mají nejvíce společného – vzdělání, oblast pracovní činnosti, cíle apod. Jsou to např. technické obory, ekonomické obory, medicína, právo a humanitní obory. Další v řadě je již konkrétní profese, která představuje speciální úsek pracovní činnosti s konkrétními vědomostmi, dovednostmi a činnostmi. Je zde již pevně dán okruh pracovních úkonů s profesním statutem. Požadavky na vzdělání a praxi jsou přesně vymezeny a tím pádem můžeme říci, že jedinec je nositelem charakteristických znaků určité profese. Což s sebou nese rovněž společenské zařazení a hodnoty. Příkladem takové zavazující profese je lékař či advokát. Někdy se hovoří

také o pracovní kategorii (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003). Na konci řady stojí pracovní místo vázané na konkrétního jedince na určitém místě v organizaci. Je to nejmenší prvek v organizační struktuře, který zpravidla nemění svou náplň činnosti. Místo jedinci poskytuje příslušnou roli, která udává míru zodpovědnosti za vykonávané úkony, a pro pracovníka tak znamená jisté okruhy úkolů. Skupina pracovních míst se pak nazývá zaměstnání (Koubek, 2001).

Náplň pracovní činnosti zahrnuje skupinu takových úkolů, jež si jsou navzájem podobné a jsou nějakým způsobem propojeny. Může je vykonávat jak jedinec tak skupina pracovníků. Bavíme – li se o vymezení obsahu práce, ten je dán přirozeně typem úkolů v profesi a jejich množstvím. Úkoly jsou propojeny z hlediska časového, prostorového a věcného (Dvořáková et al., 2012). Práce se postupně stává se zkušenostmi pracovníka komplexnější a zvyšuje se prvek rozhodování a autonomie (Koubek, 2001). Dostáváme se tak k významné úloze lidské psychiky, která celý proces pracovní aktivity ovlivňuje v mnoha směrech. Stejně tak je ale ovlivňován pracovní činností samotný jedinec.

Pro hlubší pochopení této činnosti je vhodné klasifikovat práci z hlediska složitosti, náročnosti a jednotlivých etap. Mezi složky složitosti se řadí (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003) vykonávání pohybu (zapojení svalů do činnosti), úkonu (např. během manuální práce to je utažení šroubu) a operace (ty jsou nejsložitější a vyžadují zejména vědomou kontrolu). Jednotlivé etapy práce zahrnují plánování, vynaložení energie, samotné provádění pracovní operace, kontrolu průběhu aktivity a kontrolu výsledků aktivity. A nakonec se v literatuře často objevuje členění dle náročnosti, kde se můžeme setkat s prací převážně svalovou, smyslovou, duševní a prací, jež se vykonává ve styku s lidmi. Poslední dvě zmíněné můžeme mít na paměti během celé této práce vzhledem k jejímu tématu.

Práce převážně duševní je náročná na koncentraci, pozornost, vůli a další aspekty. Nutností je zejména psychická odolnost jedince, jak už vyplývá z názvu, a určitá míra sebereflexe, kdy je jedinec schopen uznat, že může práci vykonávat či zda by mohl svými kroky ohrozit sebe či ostatní. Pracovník v této oblasti odpovídá mnohdy za lidské životy či vysoké finanční obnosy. Nejvíce jsou zapojeny vyšší psychické funkce jako např. kognice, učení a vůle. Hodnocení míry duševní aktivity vynakládané během plnění pracovních úkolů není snadné, jelikož její namáhavost je ryze individuální a každý její náročnost prožívá a vnímá jinak. V zahraničí se tento typ práce označuje také jako white-collar work (tzv. práce

bílých límečků) a nejčastěji zahrnuje kancelářské profese, práci v administrativě a na různých vedoucích pozicích.

Práce vykonávaná převážně ve styku s lidmi je charakteristická tím, že čerpá informace ze smyslů a skrze psychické procesy jedince. To znamená, že se požaduje určitá osobnostní vyspělost pracovníka (Pauknerová et al., 2012). Práce s lidmi je sama o sobě náročná a je komplikována různými faktory, které ovlivňují celý průběh takové činnosti. Často se hovoří o konfliktních situacích, nedorozuměních a různých zkresleních, která činí z práce s lidmi mnohdy nepředvídatelný děj. Vyšší psychické procesy jsou zde ve značné míře zatěžovány a je proto dobré zvyšovat odolnost a pracovat na toleranci k druhým na pracovišti.

Řídící a tvořivá práce je dalším typem, který je neméně důležitý, a dá se považovat za klíčový právě pro vedoucí pozice. Je charakterizována neplánovaným a flexibilním typem rozhodování. Pracovník je odkázán na vlastní úsudek, zkušenosti a schopnosti vzhledem k tomu, že je v roli nadřízeného. Tím pádem se na něj nároky zvyšují a stoupá psychická zátěž daleko více než u dvou výše zmíněných (Dvořáková et al., 2012). V této práci se budeme zabývat pracovní činností manažerek, a tedy je vymezení těchto forem práce celkem užitečné.

1.1.1 Význam pracovní činnosti

Význam práce pro lidskou existenci se řeší mnoho desítek let a bylo tomu tak i dříve za dob filosofů a jiných učenců. Důležitost tohoto tématu se objevuje tím více, čím se práce stává dominantnější oblastí lidského života a přesahuje i do soukromí. Přirozeně má pro každého jedince pracovní činnost jiný význam a to napříč časem i napříč kulturami. Je známo, že práce má uspokojit mnoho lidských potřeb, zejména ekonomickou ve formě soběstačnosti a sociální ve formě kontaktů a sociálního zázemí. Tento pohled se nemění ani dnes.

Práce lidem nabízí z psychologického hlediska zejména pocit ukotvenosti (angl. embeddedness). Je to prožívaný pocit sounáležitosti k určité sociální skupině (Schultheiss, 2006), je to vlastně subjektivně vnímaná propojenost s ostatními, která dává pocit vnitřní – osobnostní stability. Práce se tak stává definovanou skrze komunitu s danými hodnotami a zájmy, jež jsou společné pouze vymezené skupině osob. A do takového sociálního útvaru lidé směřují, jelikož pocit ukotvenosti lidem dává jistotu, že se vyhnou případné izolaci. Ta by byla evolučně velmi nevýhodná. Tato potřeba ukotvenosti se týká jak sociálního, tak rodinného a kulturního prostředí. Umožňuje nám zde snáze pochopit propojenost pracovního

života s tím soukromým.

Vzhledem k tomu, že lidé tráví v práci více času, jejich očekávání od pracovního trhu se trochu změnila. Lidé začali více vnímat, zda tu existuje možnost naučit se něčemu novému či možnost zažít pocit autonomie a uspokojení během rozhodovacích procesů, ale také zda zaměstnání splňuje naplnění blízkých vztahů na pracovišti. S četnými proměnami ve společnosti se lidé ochudili o mnohé sociální kontakty, jejichž absenci začínají postupně pociťovat a hledají jejich nástupce. Bavíme se zde hlavně o sociálních útvarech jako jsou sousedské vztahy, širší rodina spolu s příslušnictvím k nějakému náboženskému vyznání. Ty vymizely, ale potřeba sociální opory a přátelství, jež byly objeveny již ve 30. letech 20. století (Rosso, Dekas, Wrzesniewski, 2010), přetrvávají dodnes.

1.1.2 Současné vlivy na pracovní činnost

Za poslední dekády dochází ke slučování společností či ke zmenšování firem zejména kvůli úsporným opatřením. To má pochopitelně důsledky pro pracující, kteří se mohou stát nezaměstnanými. A pokud o práci nepřijdou, musí se přizpůsobit možným změnám či alespoň psychicky ustát hrozící změnu zaměstnání. Pro moderní pracoviště se tak stává charakteristickým rysem změna, čímž se současný pracující dostává do jiné pozice než tomu bylo dříve. Rychlost změn na pracovním trhu je dána globalizací a mezinárodní soutěží, která vládne v téměř každém koutu (nejen) západního světa. Pracující se dostává do role, ve které se po něm vyžaduje vyšší odpovědnost, delší pracovní doba a další přidružené nároky. Zdá se, že nutností je mít flexibilní osobnost spolu s tolerancí ke změnám. Takový jedinec je nicméně vystaven vyššímu riziku stresu a následky se časem ukazují ve formě zdravotních problémů s dosahem do soukromé oblasti života. Někteří autoři (Cartwright & Holmes, 2006) označují toto období za éru úzkosti. K rychlé změně na pracovišti rovněž přispívá nárůst informačních technologií a využívání informací, které je mnohem flexibilnější než dříve. Vše je doprovázeno demografickými a společenskými změnami. Západní společnost se spolu s Asijskými zeměmi přeměnili na konzumní společnost a komerční hodnoty mají oproti těm společenským mnohdy navrch.

V posledních letech organizace čelí novým fenoménům u svých zaměstnanců, které v minulosti nebyly tak patrné či se neobjevovaly. Některé jevy spolu úzce souvisí a mají tak vliv na více oblastí života zaměstnance a/nebo na samotnou výkonnost v práci. Proto se zdá

vhodné o nich hovořit. V této části nastíníme vznikající problematická témata, jež jsou řešena zejména v zahraničních studiích. Důležitost takových témat bude snad patrná i pro téma této práce.

Příkladem takového jevu je výskyt pracovního cynismu (angl. organizational cynicism). Cynismus byl uznán jako nové paradigma vznikající jako reakce na prodlužující se pracovní dobu, zintenzivnění práce, neefektivní leadership a kontinuální propouštění (Cartwright & Holmes, 2006). Cynismus na pracovišti se jednoduše projevuje jako pocit opovržení a nedůvěry u zaměstnance. Dean, Brandes, a Dharwadkar (1998) definují 3 body, které cynismus vymezují. Jsou to:

- negativní postoj k organizaci;
- přesvědčení, že organizace postrádá integritu;
- tendence zaměstnance projevovat kritické chování vůči organizaci.

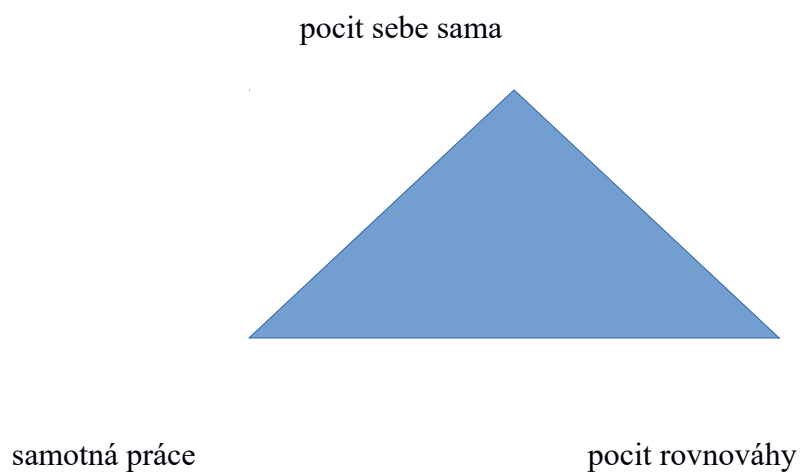
O příčinách vzniku se diskutuje, nicméně není pochyb o tom, že právě neustále se proměňující svět práce a organizace bude mít svůj podíl na tomto jevu. Změny, kterým se současný zaměstnanec musí přizpůsobovat vyvolávají mnohdy pocity frustrace a deziluze. Na jeho projevy se dá pohlížet jednak jako na formu kognitivní obrany před vyčerpáním a jednak jako na protiklad k pracovnímu zapálení. Často lidem chybí prostor pro delší pracovní vztah či pracovní závazek na delší časové období a pocit nejistoty se jen zvyšuje. Zatím se došlo k závěrům, že současný trend preference finančních odměn před důrazem na well-being zaměstnance jen podporuje výskyt cynismu. A další z negativních dopadů pracovního cynismu je spojení se syndromem vyhoření na pracovišti (Maslach & Leiter, 2005). Osoba trpící syndromem vyhoření se totiž typicky projevuje jako nevykonná, vyčerpaná a cynická.

Dalším tématem, které zde chceme zmínit, je pocit smysluplnosti z vykonávané práce. Pojem smysluplnost (angl. meaningfulness, meaningful) se často zaměňuje s termínem význam (angl. meaning of). Nicméně to, že někdo vidí svou práci jako mající význam, neznamená, že má pro tuto osobu i smysl. Pojmy odborná literatura v tomto ohledu rozlišuje. V literatuře je smysluplnost - smysl většinou spojen s pozitivní hodnotou (Rosso, Dekas, Wrzesniewski, 2010), význam může být pozitivní, neutrální či negativní. Prožívání smyslu je čistě individuálním procesem, kdy každý prožívá smysl jinak a může tak nabývat různých hodnot. Absence smyslu v zaměstnání se odráží v kontextu individuálním, ale má přirozeně

důsledky pro celou organizaci. Smysluplnost práce může být hodnocena jak jedincem na určité pozici, tak jeho okolím, které rovněž posuzuje smysluplnost práce ze svého úhlu pohledu. Na smysl se můžeme dívat jako na určitý vztah mezi vnějším a vnitřním světem jedince, který by se měl doplňovat. Pokud lidé postrádají smysl v zaměstnání, je vysoká pravděpodobnost, že odejdou či se zvýší absentérství.

Chalofsky (2003) zavedl koncept smysluplné práce a zaměřil se na psychologicky orientovaný výzkum v této oblasti. Považuje pracovní činnost jako motivační konstrukt, který by měl uspokojit a naplnit potřeby a schopnosti člověka spolu s pracovními vyhlídkami. Pocit smysluplnosti se dle něj skládá z pocitu sebe sama (angl. sense of self), samotné práce (angl. work itself) a pocitu rovnováhy (angl. sense of balance). Ty dohromady tvoří integrovanou celistvost jedince a navzájem spolu interagují. Sense of Self popisuje jako to, co vnášíme do práce. Může to být tělo, mysl, emoce a potenciál, který činností rozvíjíme. Mnohdy se ale lidé bojí dát do práce vše, protože mají obavu z nepochopení, předsudků či nedostatečného ocenění. To by se dalo vyřešit zajištěním relativního bezpečí na pracovišti – zejména pak vztahového. Skrze Sense of Self by lidé měli věřit v dosažení úspěchu a nalezení vlastního účelu. Podstatné je poznání vlastního smyslu v životě a jeho způsobu dosažení. Work itself reprezentuje samotný akt činnosti, který zahrnuje výzvu, učení, tvořivost a kontinuální růst jedince. Pomocí autonomie a zplnomocnění získává pracující příležitost dobrat se pracovní činností k vlastnímu smyslu. Zde vystupuje práce jako motivující faktor sám o sobě, jelikož patří k lidské přirozenosti být aktivní. Díky ní člověk může růst a vyvíjet se a nemusí ho zajímat měřitelné výsledky činnosti apod. Sense of balance doplňuje celý systém. V rovnováze by tak mělo být osobní já spolu s pracovním já, duchovním já a pracovním já. Celý systém by měl být schopen rovnováhy v dávání druhým a dávání sobě.

Obr. 1. Smysluplná práce: integrativní rámec



Zdroj: Chalofsky, 2003, s. 73

2. Management

2.1 Význam

Management je „... *proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.*“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 24) Management je aplikovanou disciplínou, přebírající teoretický základ z jiných věd jako jsou ekonomie, sociologie a psychologie. Dle některých autorů samostatná věda managementu jako taková neexistuje, nýbrž si bere vše užitečné z širokého rozsahu poznatků o vedení lidí, řídicích procesech a snaží se o jejich integraci v praxi.

Manažeři, kteří jsou schopni zvládnout osvědčené nástroje k úspěšnosti na řídicích postech a zároveň najít nové, mají dnes velkou výhodu. Management se vzhledem k rostoucí konkurenci, změnám dominant celosvětové ekonomiky a dalšímu dostává do situace, kdy se po něm chce, aby byl flexibilní a efektivní v řízení svých pracovníků. Smyslem je dosažení produktivní činnosti lidí. Dnes, kdy je naše společnost velmi často závislá na specializovaných institucích s jejich službami, se setkáváme s manažery prakticky denně, a proto bychom se měli manažerskými strukturami zabývat. Je běžné, že lidé na působení v managementu nemají ono manažerské vzdělání, které se někdy jen těžko vymezuje. Dalo by se tak spekulovat, kdo se může stát manažerem a kdo nikoliv. Nicméně tito lidé často nabízejí praktické zkušenosti (z oblasti obchodu, bankovníctví, výroby) a odvalu ujmout se řízení nad druhými, což se jeví pro tento účel jako dostatečné. Také mají ale chuť objevovat své možnosti, disponují kreativním myšlením a mocí.

V praxi se můžeme setkat s několika typy managementu v rámci jedné organizace. Nad výkonnými pracovníky jsou manažeři první linie, někdy rovněž označovaní jako liniový manažeři či provozní management. Ti musí mít většinou technické znalosti, pokud jde o výrobní podnik, či zastávají místo vedoucího oddělení. Výše je v hierarchii střední management, kam patří manažeři závodů a vedoucí různých útvarů. Největší podíl jejich činnosti tvoří poskytování a získávání informací. A nakonec vrcholoví manažeři (top manažeři), jimž jde o usměrňování a koordinaci všech činností, a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Na jejich práci závisí konečné výsledky, jsou od organizace odděleni a přebírají odpovědnost za vlastníky. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Řízení charakteristické pro manažera je popisováno jako aktivita, kterou se má něco udělat prostřednictvím dostupných zdrojů. Jde o účelovou činnost, která má stanoveny své cíle a snaží se jich dosáhnout. Tím nejdůležitějším je zde rozhodování o tom, co udělat a jak zabezpečit potřebné zdroje. Ty má manažer k dispozici spolu s lidmi a jsou tvořeny nemovitostmi, financemi, informacemi a znalostmi. Samotné zdroje manažer různě využívá, kontroluje a také zabezpečuje. Teorie (Armstrong & Stephens, 2008) zmiňuje, že v řízení jde hlavně o kombinaci logického, racionálního a intuitivního přístupu k řešení rozmanitých situací, se kterými manažeři přicházejí do styku. Proces řízení se dělí na dílčí činnosti, které vedou k dosažení cílů. Jejich funkcí je zavedení řádu a předvídatelnosti do dynamicky se měnícího manažerského prostředí. Mezi hlavní procesy řízení patří (Armstrong & Stephens, 2008):

- plánování – naplánování všech potřebných kroků s vidinou budoucích výsledků;
- organizování – výběr té nejvhodnější organizace činnosti a lidí tak, aby bylo dosaženo výsledků;
- motivování – motivování osob ke spolupráci v týmu a zapojení všech do plánovaných činností, tak aby se využil jejich potenciál;
- kontrolování – sledování a měření pokroku v postupujících činnostech, případná korekce chyb tak, aby byl splněn plán.

Pojem vedení má vzhledem k pojmu řízení trochu odlišný význam a je zaměřeno čistě na lidské zdroje v organizaci. Řízení se definuje jako schopnost přinutit jedince jít s dotyčným a poskytnout mu návod či vedení. Je to spontánní vlastnost vnesená do práce a může být viděna kolegy jako inspirativní proces. Ten, kdo vede, je lídr (angl. leader) a celý proces se v pracovních podmínkách označuje jako leadership, který zahrnuje několik klíčových dovedností jako motivování druhých k výkonu, získání jejich oddanosti, rozvoj týmové spolupráce, propojení individuálních a skupinových cílů a inspirace k dosažení vytyčených úkolů.

Leadership zahrnuje tyto základní prvky (Armstrong & Stephens, 2008):

- definování úkolu – lidem musí být jasné, co se řeší;
- plnění úkolu – účel pracovní skupiny by měl být lídrem přiživován;

- udržení efektivních vztahů – existence vztahů, které podporují plnění úkolu, a jsou motivujícího a stmělujícího charakteru.

Manažer a lídr (vůdce) není ten samý pojem, ale někdy se překrývají. Ideální je kombinace vedení a řízení v jedné osobě, tedy taková kombinace, kde má manažer schopnosti lídra. Termín manažer popisuje spíše pozici, která má zodpovědnost za organizaci a její cíle, zatímco lídr má vlastnosti vést druhé skrze příkladné motivování. Manažer je v tomto směru více neosobní a formální, je regulátorem pořádku a zajímá se o výsledek činností. Lídr může být jak formální v rámci manažerské hierarchie, tak neformální ve všech pracovních skupinách. Staví na komunikaci, mezilidském chování a nadšení. Teorie přesto tyto dva pojmy někdy považuje za synonyma a i z některých výzkumných témat je patrné, že leadership je zkoumán jako vlastní kategorie, nicméně poznatky jsou využívány pro management obecně – osobnost manažera, rysový či kompetenční přístup v leadershipu. I zde se budou tyto pojmy prolínat vzhledem k tomu, že v české literatuře k tomu často dochází.

2.2 Osobnost manažera

Manažer má na starost komplexní činnosti, které kladou na jeho osobnost specifické nároky. Škála jeho činností se pohybuje v širokém rozmezí zahrnující technické, organizační, sociální a psychologické prvky. Na jeho bedrech leží zodpovědnost za chod mnoha činností, jako jsou technologie spolu s výrobou, organizace práce, průběh výrobního procesu, produktivita, ekonomika podniku, společenské vztahy se sociálním klimatem v organizaci, časové rozvržení a personální obsazení (Pauknerová et al., 2012). Obsah činnosti se ale odvíjí ze specifík plynoucích z každé řídicí funkce. Ten může být tedy různý. Z toho vyplývá, že by měl být takový jedinec do své funkce vybrán po náležitém zvážení všech jeho kladných a záporných osobnostních komponent. „*Celková úroveň jeho řídicí práce je pak určována úrovní nejslabšího článku.*“ (Pauknerová et al., 2012, s. 212) Právě osobnost je důležitým aspektem výsledků pracovní činnosti manažera a úseku, který pod něj spadá. Je tedy nasnadě,

že by měl sám řídicí pracovník pracovat na svém sebepoznání a rozvoji osobnosti spolu s řídicími činnostmi. Měl by být schopen sebereflexe a sebekontroly. Lidské kvality manažera většinou rozhodují o jeho úspěších či pádech.

Většina teoretických přístupů se do 60. let 20. století zabývala popisem osobnosti řídicího pracovníka a snažila se identifikovat charakteristiky a chování tzv. effective leaders

někdy též nazývaných úspěšných lídrů. Zaměření na úspěšné vůdce byl prvním systematickým pokusem jak porozumět problematice vedení. Výzkumy postupem času dospěly k závěru, že jako klíčové jsou pro úspěšné lídry a stejně tak manažery důležité tyto osobnostní rysy (Wilson, 2011):

- inteligence;
- sebedůvěra;
- úroveň aktivity;
- sociální dominance;
- znalost úkolu.

Ty se jeví jako logické a i z našeho pohledu jsou dobrým základem, na kterém může manažer dále rozvíjet svůj potenciál. Nicméně se často některé charakteristiky stávají podobnými, a tím pádem se stává obtížným stanovit ty klíčové osobnostní charakteristiky. Literatura však uvádí, že sebedůvěra (angl. self-confidence) zůstává nezpochybnitelně významným rysem (Judge et al., 2002; Ensanri et al., 2011) spolu s extravertí, sociálními dovednostmi a inteligencí, k čemuž se došlo během mapování oblasti za posledních šedesát let trvajících diskuzí na toto téma. Z literatury mnohdy vyplývá, že se dosud nepodařilo vyvinout úplný konzistentní set vlastností, schopností, dovedností a rysů, identifikovaných jako ty nepostradatelné. V oblasti managementu a leadershipu byl dlouho podporován tzv. rysový přístup (angl. trait approach). Ten oproti tzv. skills approach zaměřenému na dovednosti dává přednost množině rysů, které se projevují v činnosti manažera a jsou osobnosti inherentní.

Jeho útlum kvůli příliš zjednodušujícímu pohledu na věc – na osobu manažera se objevil v 80. a 90. letech. Cesta pak vedla k hledání různých alternativ, dále k charakteristikám vůdčího chování a k roli situace (Bass, 1990). Později se ale obnovil zájem o vztah osobnostních rysů k managementu a na přelomu tisíciletí se opět chopil slova. Nezůstalo jen u jednoho pohledu a vzniklo tak několik názorů na to, jakou osobnost by měl řídicí pracovník mít. To je patrné v tabulce 1, kde je prezentována škála autorů činných v oblasti rysového přístupu.

Tab. 1. Osobnostní rysy efektivních a úspěšných lídrů, kvalitativní srovnání v

minulosti

Bass (1990)	Yukl (1998)	R. Hogan et al. (1994)	Mann (1959)
originalita,	energetická úroveň a	extraverze	přizpůsobivost
Kreativita	stresová odolnost	svědomitost	extraverze
přizpůsobivost	sebedůvěra	přívětivost	dominance
agresivita	vnitřní místo řízení	emoční stabilita	maskulinita
bdělost	emoční zralost		konzervatismus
dominance	osobnostní integrita		
emoční vyrovnanost	socializovaná motivace		
nezávislost	orientace na úspěch		
změna	nízká potřeba družení		
integrita			
sebedůvěra			

Zdroj: Judge et al., 2002, s. 775

Z uvedeného nákresu je patrné, že počet klíčových rysů se nejčastěji pohybuje kolem 5 až 6. Známa Teorie Big Five¹, se svými 5 osobnostními rysy, by mohla slušně charakterizovat osobnost manažera – lídra a skutečně patří k jednomu z užívaných rysových přístupů. Ukazuje se, že tato teorie je vhodným nástrojem pro odlišení úspěšných manažerů od těch druhých. Pokud nesouvisí těchto pět charakteristik přímo s dobrými lídry, alespoň ukazuje na přítomnost jedincova potenciálu. Poslední výzkumy (Judge et al., 2002) odhalily, že extraverze (angl. extraversion) zastupující společenské chování, aktivitu, energičnost a veselost má nejpevnější vztah ke schopnosti vést - korelace 0,31. Svědomitost (angl. conscientiousness) vyjadřující schopnost plánovat, organizovat a realizovat úkoly je jako druhá nejdůležitější - hodnota korelace 0,28. A otevřenost (angl. openness to experience) značící rozmanitost, zvědavost a nezávislý úsudek pak dosáhla korelace 0,24. Celková korelace faktoru leadershipu a Big Five byla na úrovni $r = 0,48$. Ukazuje se tedy, že tradiční osobnostní rysy ve Velké pětce mohou velmi dobře předpovědět výkon lídra. Nicméně Silverthorne (2001) uvádí, že Big Five teorie je platná více v západním světě, a mělo by se toto zjištění brát v potaz. Američtí lídři se v souvislosti s touto problematikou popisují jako více extravertovaní, otevření, emočně vyrovnaní, svědomití a přívětiví. Zatímco ve východních zemích jako je Čína a Thajsko chybí u manažerů některé z těchto projevů, zejména pak otevřenost. Což se dá vysvětlit jinou kulturou a tradicí v myšlení.

¹ Pětifaktorový model osobnosti je v současnosti nejvíce akceptovatelná klasifikace struktury osobnosti. Skrze empirický výzkum došli psychologové od 60. let až do 90. let 20. století k pracovnímu konsenzu, že osobnost lze vymezit pomocí 5 faktorů známých jako extraverze, neuroticismus, přívětivost, svědomitost a otevřenost vůči nové zkušenosti. (Blatný a kol., 2010)

I tak se můžeme setkat s jedinci, jež vybočují z teoretických konceptů a přesto patří mezi úspěšné. Jejich odlišné osobnosti a extrémní projevy v jednotlivých rysech ukazují na fakt, že vymezení osobnosti manažerů není snadným úkolem. Jak bylo zmíněno výše, nejspíš je tomu tak právě proto, že existuje velké množství pohledů na osobnost manažera.

2.3 Kompetence manažera

Již v roce 1959 byl označen pojmem kompetence lidský rys. Dnes se kompetence² považuje za takovou kvalitu, již lze u manažera dále rozvíjet. Stále je ale někdy považována za kvalitu magické povahy (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004), protože není zcela jasné, co onu kvalitu přesně tvoří. „*Manažerské kompetence jsou komplexní schopnosti a další předpoklady (zejména motivace) podávat manažerský výkon. Komplexní proto, neboť obvykle zahrnují více schopností, dovedností a množství vědomostí, k nimž více autorů přidává i potřebné postoje, motivaci, zkušenost apod.*“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 15)

O kompetence se začali odborníci zajímat z důvodu selhávání metod v USA, jež sloužily k výběru pracovníků. Tak vznikl postupem času celkem uznávaný kompetenční přístup. Ten se zaměřil na to, co odlišuje selhávající od úspěšných jedinců. Oproti rysovému přístupu se tento přístup definuje možností pracovat na (vnějších) dovednostech manažerů – tzv. skill approach. Možnost rozvíjet kompetence se hodně využívá a často se můžeme setkat s pojmy assessment centre a development centre, hojně využívanými v praxi. Ty slouží jako moderní nástroje k hodnocení a rozvoji potenciálu, schopností a dovedností osob v managementu.

Kompetence se vždy odvíjejí od nároků firmy či místa, které kladou na manažera specifické nároky. Vzhledem k tomu, že je organizace dynamickým prostředím, nároky na kompetence se pochopitelně mění. Kompetentním pracovníkem je ten, jež plní úkol dobře či výborně a jsou u něj splněny 3 podmínky (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Zaprvé je manažer vybaven potřebnými vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi atd., které k splnění úkolu či určitému chování potřebuje. Zadruhé je motivován toto chování použít, tedy pro něj skýtá patřičnou hodnotu a chce vydat svou energii na tento úkol. A zatřetí se mu v prostředí firmy naskýtá možnost toto chování použít. V součinnost tak přichází jak vnitřní rysy osobnosti, tak vnější podmínky – prostředí spolu s motivy, hodnotami a postoji jedince.

2 Kompetence je zde vymezena podle vzoru zahraniční literatury jako soubor dovedností. Nikoliv jako cílový stav ve vývoji pracovní způsobilosti a kvalifikace, jak to bývá zvykem v české literatuře – viz např. Pauknerová et al., 2012.

Dělení kompetencí je mnoho. Obecně řečeno se manažerské kompetence týkají ovlivňování, vyjednávání, motivace a organizování (Lojda, 2011). My použijeme přístup, zavádějící 3 kategorie (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004):

- Manažerské kompetence – řešení konfliktů, výběr a hodnocení zaměstnanců, koučování, strategické plánování, rozvoj zaměstnanců, příznivé klima v týmu;
- Interpersonální kompetence – efektivní komunikace, pozitivní vztahy se zaměstnanci, vyjednávání, empatie, spolupráce, prezentační dovednosti;
- Technické kompetence (vztahující se ke konkrétní funkci) - sestavení rozpočtu, finance, sběr dat a jejich analýza, rozhodování, řešení problémů, programování.

Zde bychom mohli ještě doplnit, že každý manažer by měl odvádět práci pečlivě a důsledně. Ten, který nejde v tomto ohledu příkladem nemůže očekávat důslednou a poctivou práci ani od svých podřízených. Také komunikativnost a schopnost týmové práce má z našeho pohledu na pracovišti nakažlivý charakter. V současnosti je schopnost týmové práce frekventovaným požadavkem u uchazečů o různé pracovní pozice. Stejně tak je ale manažer nucen někdy jako řídící pracovník pracovat samostatně a nést zodpovědnost za své návrhy a rozhodnutí. To klade požadavky na jeho osobnostní integritu a stabilitu. K podobnému shrnutí jako my došli Zenger a Folkman (2002), kteří shrnuly ony podstatné kompetence do plných 16 skupin. Organizační výkonnost podle nich zahrnuje osobnostní charakter vyzařující integritu a čestnost, technickou a profesní odbornost, schopnosti analytické a schopnost řešit problémy, inovaci, rozvoj vlastní osobnosti, zaměření na výsledek, stanovení vyšších cílů, zodpovědnost za následky činů, efektivní komunikaci, motivování druhých, důvěru, zájem o rozvoj druhých, spolupráci, schopnost změny a další.

2.4 Nároky na manažera

Manažer si během své praxe osvojuje mnoho dovedností, které je schopen reflektovat a mnohdy ocenit až časem. Tak jako u každé profese i zde hraje svou roli osobní zkušenost a praxe s opakujícími se situacemi, s kterými si musí jedinec poradit, být flexibilní a projevit mnohdy určitou dávku kreativity. Tím se z manažerské praxe stává místo, na které se nedá připravit pouze univerzitním studiem, nýbrž postupným prohlubováním praktických znalostí a poté propojením s teoretickým základem. Podle Lojdy (2011, s. 9) je „... *základním předpokladem pro získání manažerských dovedností sociální zralost manažera a ovládání své*

osobnosti. Zvládnutí manažerských dovedností není nikdy ukončeným procesem a každý manažer musí být připraven se stále učit.“ Z definice je patrné, že mezi nároky na řídicí profesi patří sociální dovednosti a ochota učit se. Ty se odráží v každém rozhodnutí či aktivitě, a proto by měli být tyto předpoklady splněny u každého manažera.

Možnosti vzdělávání jsou dnes v manažerské praxi celkem široké a v České republice je již běžnou praxí aktivní účast manažerů na vzdělávacích kurzech. K tématu vzdělávání patří také rozvoj. Je jistě zajímavé, že je rozvoj zejména v americké literatuře chápán jako možný pouze u managementu, nikoliv u ostatních zaměstnanců. V ČR tyto rozdíly nejsou patrné, i když jsou respektována specifika u určité kategorie zaměstnanců.

Manažer by měl mít potřebné znalosti a dovednosti k vedení od počátku působení v organizaci a je to jistě i podmínkou pro jeho výběr na pracovní pozici. Tento proces pokračuje v dalším vzdělávání během kariéry a je korigován samotnou organizací – často personálním útvarem či zvláštním útvarem pro vzdělávání či externími/formálními zdroji ve specializovaných institucích. Cílem těchto vzdělávacích aktivit je dlouhodobá úspěšnost organizace, vytvoření účinných a spolupracujících týmů, využití potenciálu každého manažera a zajištění relativně připravených nástupců (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Pro identifikaci potřebného rozvoje dílčích osobnostních prvků se využívá personální audit, vykonávaný pod dohledem psychologů či vyškolených koučů.

Mezi potřebné oblasti, ve kterých se vzdělávání nabízí, patří hlavně kurzy motivování podřízených, time managementu, komunikace v konfliktních situacích, prezentačních dovedností, zvládání stresu, technik koučování, zvládání emocí apod. Je patrné, že se sféra vzdělávání orientuje na komplexní dovednosti s dosahem do všech oblastí, které mohou ovlivňovat výkonnost manažera. Přesto, že si můžeme myslet, že zlepšení úrovně vedení v organizaci dosáhneme cestou vzdělávání manažerů, jsou zde zdroje omezeny, jelikož samotnou osobnost můžeme změnit jen do určité míry.

Jako dalším podstatným požadavkem na práci manažera se ukazuje odolnost vůči zátěži, někdy také označovanou jako psychická odolnost - resilience (angl. hardiness – houževnatost). Tento dynamický proces se skládá z mnoha faktorů, jež mohou být sociální, osobnostní a somatické povahy (Kebza & Šolcová, 2008) a umožňuje osobnosti odolat nepříznivým okolnostem zátěže nejen v práci ale obecně. Pojem je znám zejména v pozitivní

psychologii, která zkoumá význam, příčiny, následky a kontexty zátěže na psychiku jedince. Existuje celá řada zátěžových situací, které mohou působit na každého jedince velmi rozdílně. Mezi nejčastější typy psychické zátěže na pracovišti patří (Pauknerová et al., 2012):

- Nepřiměřené úkoly a požadavky, které zvyšují nároky na jedincovu výkonnost. Chybí zde respekt k psychické a tělesné stránce pracovníka;
- Problémové situace, kdy se jedinec vyrovnává s úkoly, s nimiž nemá dost zkušeností;
- Málo rozhodovacích kompetencí;
- Intra a interindividuální konfliktní situace;
- Stres, který působí negativně na psychický stav jedince. Patří sem nadměrná odpovědnost, pocity ohrožení, časový deficit a vnější tlaky;
- Frustrace, která znamená nemožnost uspokojení důležitých potřeb v práci a osobním životě.

Samotný stres je definován jako charakteristická fyziologická odpověď na poškození nebo ohrožení organismu, která se projevuje prostřednictvím adaptačního syndromu (Selye, 1950). Definice pracovního stresu (angl. occupational stress) tvrdí, že jde o vnímanou diskrepanci mezi požadavky okolí – stresory a jedincovými možnostmi dosáhnout těchto nároků okolí (Beheshtifar & Nazarian, 2013). Následky stresu můžeme seskupit do těch, které mají vliv na jedince a na ty, které ovlivňují celou organizaci. Na individuální úrovni se vyskytují 3 podskupiny: nechtěné chování a pocity, fyziologické a psychické problémy. Na organizační úrovni mohou být viděny následky stresu v organizačních nákladech – ztrátách a dalších negativních projevech jako nevyhovující vztahy apod. Jak již bylo zmíněno výše, příznaky pracovního stresu jsou více patrné kvůli době, která s sebou nese nejistotu a úzkost skrze zrychlení pracovních postupů, globalizaci, skrze vyspělé technologie a propouštění či finanční restrikce. Odhaduje se, že celkové ztráty spojené s pracovním stresem (snížení produktivity pracujících, zdravotní výdaje za léčbu) se například jen v USA pohybují v řádech miliard dolarů ročně (Lovelace, Manz, Alves, 2007).

V důsledku zvýšené zátěže na manažerských pozicích ke stresujícím situacím dochází častěji a více se jich týkají i nepříznivé vlivy stresu. Manažeři jsou zranitelní již z toho důvodu, že různým změnám čelí v organizaci jako první a podílí se na přímém či nepřímém

propouštění svých podřízených. Následky ve formě zdravotních problémů jsou pak bolesti hlavy, vysoký krevní tlak a deprese (Moore et al., 2004), vyčerpání či syndrom vyhoření. Samy organizace proto dávají důraz na tzv. odolnost vůči stresu. Ukazuje se, že zejména v prostředí týmu je lídr podléhající stresu (neschopen zvládnout nároky) považován za nevýkonného a je na něj pohlíženo s negací a despektem (Lewis, 2000). I v našich podmínkách se tak odolnost vůči stresu stává významným faktorem osobnosti u výkonných manažerů a celých 35 % firem v ČR považuje tuto schopnost za důležitou (Veteška, 2005). Z těchto a dalších důvodů, jako je hlavně ochrana zdraví, by bylo vhodné manažery na zcela jistou zátěž předem připravit. Vyvinout u nich vhodné strategie, jak čelit tlakům v práci, podřízeným a nízké kontrole nad stavem věcí.

2.5 Work-family conflict a work – life balance u manažera

2.5.1 Work-family conflict

Do pracovního života se vmezeňuje otázka soukromého života, jelikož se pracovní doba prodlužuje, psychické nároky se zvyšují, a lidé tak mnohdy musí zvažovat své priority. Je důležitější rodina či její zabezpečení ve formě stálého pracovního místa a příjmu? Pracující mají v poslední době zcela přirozenou potřebu sladit soukromý život s pracovními povinnostmi, které do času stráveného s rodinou mnohdy zasahují. Starší názory hovoří o tom, že rodina a práce jsou dvě oddělené dimenze, kdy jedna postupně přechází v druhou, nikoliv, že by se vzájemně ovlivňovaly. Toto tvrzení získalo označení tzv. mýtus oddělených světů (Křížková, 2003). Postupně se ukazuje, že to tak není a tyto oblasti se vzájemně prolínají. Bylo by tedy vhodné zaujmout potřebné stanovisko ke skloubení obou.

Problematika ovlivňování jedné sféry druhou nese různé názvy, tzv. přelévání (angl. spillover), pracovní-rodinný konflikt (angl. work-family conflict), pracovnírodinná integrace (angl. work-family integration), rovnováha práce a rodiny (angl. work-family balance). Posledně jmenovaný termín je v literatuře nejčastější. Člověk se může dostat do tenze, pokud nebude mít sám pevně stanovené hranice mezi jedním a druhým světem. Jedinec participující v jedné roli (např. pracovní) má ztíženou druhou roli (rodinnou). Pracovní-rodinný konflikt je větší, čím jsou obě domény pro jedince významnější. Je vymezen 3 formami (Svianteková, 2006):

- časová forma – čas je jedincem vnímán jako zdroj, který je omezen a který zároveň

musí rozdělit mezi rodinu a práci. Čím více času je věnováno jedné oblasti, tím méně připadá na druhou oblast. Čím více hodin pracovník věnuje práci (delší pracovní doba, přesčasy), pokud má děti a chybí vhodné rozvržení času pro rodinu či práci, tím spíše dochází k vnitřnímu konfliktu;

- psychický konflikt mezi prací a rodinou způsobený napětím – napětí z jedné sféry (např. v práci) má vliv na fungování jedince ve sféře druhé (v rodině). Dochází tak k nesplnění očekávání u role v druhé oblasti. Tento konflikt je podpořen např. fyzickou prací, vyššími pracovními nároky, špatnými vztahy s kolegy, nedostatečnou podporou od zaměstnavatele aj;
- inkompatibilní chování – u žen na vyšších manažerských pozicích se toto projevuje zejména vnějším očekáváním, že žena bude disponovat maskulinním projevem. V rodinném prostředí musí být ale ty samé ženy schopny citovosti, péče a laskavosti. Ke konfliktu dochází, pokud nedojde k přizpůsobení se rolím, které jsou očekávány.

Toto téma se za posledních 30 let stalo frekventovaným, ale dle některých autorů je odborníky stále málo řešeno v praxi (Juntunen, 2006). Konflikt nabývá na důležitosti zejména v aplikované psychologii, kde se odborníci často setkávají ve svých praxích s nutností integrace pracovního a rodinného života u svých klientů (Schultheiss, 2006). Na druhou stranu ale vzniká další tlak, pokud nejsou schopni dosáhnout této společensky požadované rovnováhy (Schultheiss, 2006). Disharmonie v obou sférách se dle dat zaměstnavatelům nevyplácí a vidí v ní příčinu ekonomických ztrát. A tedy se objevuje myšlenka, že: „*Kvalita práce se podepisuje na kvalitě rodinného života a vice versa.*“ (Mareš, 2006, s. 20)

Ukazuje se, že míra konfliktu je vyšší, pokud je pracující na vyšší úrovni. To je zcela logicky přičítáno delší pracovní době a vyšším nárokům na pozicích, které jsou v hierarchii organizace výše (DiRenzo, Greenhaus, Weer, 2011). Co se týče genderového výskytu, nedá se jednoznačně říci, zda je toto téma typičtější pro muže či ženy. Dalo by se usuzovat, že pro zaměstnané ženy bude prevalence pracovně – rodinného konfliktu viditelnější. To bylo rovněž potvrzeno (Loscocco, 1997), stále totiž ve společnosti přetrvává tradiční vnímání rozdělení rolí na mužské - více času stráveného v zaměstnání a na ženské role – více času věnovaného rodině. Což se odráží i na pohledu na ženu v pracovním světě. Ženy skutečně vnímají pracovně – rodinný konflikt intenzivněji než muži, jelikož i v dnešních podmínkách jako

zaměstnané věnují stále hodně času domácnosti oproti muži a rády by stihly obojí. Výzkum v ČR zaměřený na tuto oblast (Svianteková, 2006) nicméně ukázal, že typičtější je tento jev pro muže. Ženy zažívají intenzivnější konflikt pouze v případě, pokud žijí bez partnera či bez partnera ale s dětmi.

Často se v této souvislosti hovoří o řešení ve formě prorodinných opatření ze strany organizace. Ta by mohla nabídnout firemní kulturu respektující rodinné závazky a osobní čas, kdy se skutečně nepracuje. Oceňovaná je možnost flexibilních úvazků a zkrácené pracovní úvazky pro ženy. Navrhované jsou i různé behaviorální strategie, které by pomohly lidem zorganizovat si čas a zvládat tak lépe své role.

Panuje názor, že prvotní investice do integrace obou domén skrze pevné vztahy v rodině a doma znamená pozdější růst a stabilitu výkonu (Schultheiss, 2006). Rodina je tak viděna jako podstatný element v pracovní kariéře a postupu jedince, která nabízí zejména podporu a ukotvenost (angl. embeddedness) pro zátěžové situace vznikající v práci.

2.5.2 Work – life balance

Jak již bylo řečeno, u vedoucích pozic je pracovně rodinný konflikt zřetelný činitel v oblasti work – life balance (dále WLB). WLB je popisován jako přizpůsobení pracovních vzorců bez ohledu na věk, rasu či pohlaví tak, že každý může najít nějaký rytmus, jež mu pomůže dosáhnout kombinace práce s jejími dalšími povinnostmi. V práci zahrnuje především různé formy flexibility ze strany zaměstnavatele. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) ukazují, že flexibilita v práci nabývá různých podob jako počty hodin, kdy lidé pracují; uzpůsobení si práce vlastním možností, kdy bude jedinec pracovat; také kde bude pracovat; trénink, aby pracující zvládli lépe WLB; poskytování záložní podpory a možnost přerušení práce. Do variability v této oblasti se promítá i feminizace pracovního trhu. Jen ve Velké Británii tvoří pracovní trh z 51 procent ženy díky expanzi trhu se službami, pro WLB je proto otázka genderu klíčová z hlediska rovnosti pohlaví na pracovišti. Nejvíce zažívají pracovně rodinný konflikt ženy s dětmi pod 13 let, jelikož tráví více času v práci než jak by samy chtěly. Využití flexibility pro ně pak hraje svou roli.

Různé formy WLB je frekventované téma ve výzkumu právě u pracovníků na středních či vyšších pracovních pozicích. Téměř 70 % studií zohledňuje pracovněrodinnou interakci právě u manažerů (DiRenzo, Greenhaus, Weer, 2011). Zdůvodnění pro toto číslo

může být fakt, že manažeři zažívají odlišné tlaky v práci než nižší úrovně pracovní sféry. A tedy jsou zde i jiné faktory ovlivňující pracovně – rodinné vztahy. Zajisté je vedoucí pracovník déle v práci či tráví více času pracovními aktivitami. Dle literatury je to minimálně 60 hodin pracovní doby týdně (DiRenzo, Greenhaus, Weer, 2011). Rovněž manažeři dávají obecně mnohem větší důraz na úspěch v kariéře, což pro ně může představovat další zdroj zátěže.

Ukazuje se, že v našich podmínkách manažeři příliš neumí zacházet s WLB. Vyplývá to z průzkumu (ČTK, 2013), který mezi několika stovkami českých i zahraničních vrcholových manažerů pracujících v ČR uskutečnila společnost Touchdown, která poskytuje personální poradenství. Přes 90 % manažerů věnuje svůj volný čas právě práci, a to i na dovolené (70 %). Sami pociťují přesah práce do soukromého času na úkor rodiny v 60 % případů. Pracovní doba tak přesahuje 8 hodin denně i přes evropské regulace hovořící o hranici 48 hodin týdně. Přesah práce do rodinné oblasti je tím snazší, čím více se využívají moderní technologie, kterým ještě neumíme dát pevné hranice v soukromí. Z výzkumu ale vyplývá, že ženy jsou zde uvědomělejší a více si hlídají odpočinek, což stoupá hlavně s věkem.

Je patrný nárůst aktuálnosti a potřeby hovořit o WLB. Úspěšné zvládnutí obou oblastí se promítá do životní a pracovní spokojenosti, produktivity práce a do pracovní docházky. V sousedním Německu organizace Work and Life vyvinula nástroj (Matůšková, 2010) k odhalení přístupu německých firem k WLB. Jde o audit, který zahrnuje 168 proměnných z 8 oblastí a dá se uskutečnit ve společnostech všech velikostí i oborů. Výstupem je kontrolní mechanismus, odhalující silné a slabé stránky firemní prorodinné politiky. Pomůže také nalézt nové možnosti, jak obnovit prorodinné strategie a zvýšit motivaci zaměstnanců.

3. Žena v managementu

3.1 Pohled na současnou pracující ženu

Ženy tvoří významnou součást pracovního trhu téměř v každém období České republiky. V 90. letech ženy tvořili 44 % pracovního trhu³ a v roce 2012 to bylo 67,1 %⁴. Česká republika tak patří k jedné ze zemí s nejvíce zaměstnanou ženskou populací v Evropě. Pro ženy nemá práce význam pouze kvůli finančnímu ohodnocení, nýbrž se k ní váže i jistá míra nezávislosti během soužití s partnerem či v rodině. A to například v případě rozvodu či zabezpečení na stáří. Seberealizace žen skrze zaměstnání se zvyšuje, i když je tak oslaben význam muže jako živitele rodiny (Šnýdrová, 2008). Přesto pro dnešní ženy mnohem více platí hledání určité rovnováhy mezi časem věnovaným zaměstnání a rodině (Mareš, 2006). Oproti mužům, kteří nejsou pod takovým tlakem, zda budou zvládat rodinu i kariéru, se u žen může vyskytnout citový rozpor v tom, jaké role jako ženy mají a musí plnit. Zejména pak ty role, jež jsou dány společensky. Jedná se hned o několik rolí - o roli matky, v případě žen s dětmi, roli partnerky, jež se má odpovídajícím způsobem věnovat svému partnerovi případně muži, a roli profesionálky, která má své povinnosti a odpovědnost v práci.

Dle tzv. preferenční teorie od Hakimové (2000) byly rozhodujícími body v životě moderní ženy:

- antikoncepční revoluce, kdy se žena od 60. let podílí na plánování či neplánování mateřství. Možnost rozhodování v této oblasti, zda mít či nemít dítě v určitém období života, se promítá i do dalších oblastí;
- rovné příležitosti, které ženě dávají možnost rovného přístupu ke všem povoláním na trhu práce;
- vznik "bílých límečků", a tím pádem vyšší atraktivita takových povolání pro ženy než jsou dělnické a manuální profese;
- částečný pracovní úvazek v zaměstnání;
- hodnoty a osobní preference jedince, jejich narůstající důležitost pro volbu určitého životního stylu.

3 Zdroj: ČSÚ, 2005.

4 Zdroj: <http://www.socialnidialog.cz/trh-prace/trh-prace/rozdiely-mez-zamestnanosti-zen-a-muzu-jsou-v-crjedny-z-nejvetsich-v-eu> .

Tyto body zajisté dopomohly k zapojení ženy do pracovního trhu. Začala vznikat místa ve službách, kde právě ženy našly vhodné pole působnosti. Dnes je najdeme téměř v každém pracovním odvětví a prostředí managementu není výjimkou. Dobré komunikační dovednosti, zvyšování kvalifikace a vyšší vzdělání přineslo vznik nového pracovního prostředí nejen pro muže, ale i pro ženu, ve kterém se oba musí snažit stejně. U kariérního postupu může být u žen více patrný konflikt na poli zaměstnání – rodina. Nicméně by měla být v systému zachována určitá rovnováha a právo pracovat „... *by se nemělo stát povinností, která znemožňuje využít právo pečovat a naopak, zakládat rodinu a pečovat o děti by nemělo vylučovat využití práva pracovat.*“ (Křížková, Dudová, Hašková, Maříková, Uhde, 2008, s. 85) Podle těchto autorů jsme svědky toho, že se již od 90. let 20. století odehrává konflikt pracovního a rodinného života i u nás. Dochází tak u českých žen k nutné volbě mezi rodinou a kariérou. Role matky se dnes jakoby dostává do střetu s tím, co dnešní ženy opravdu chtějí a co očekávají od života. Střetem zde můžeme nazvat snahu plně využít schopnosti, zájmy a možné příležitosti na trhu práce. S tím, že uplatnění žen v pracovní oblasti má vzrůstající tendenci, se bude muset naše společnost nějakým způsobem vyrovnat. Následky jsou zejména viditelné v oblasti reprodukčního chování, kdy snižující se úroveň porodnosti se v České republice sice zlepšuje – v letech 2007 až 2010 zaznamenal ČSÚ⁵ nárůst na hodnotu 1,4 dítěte na ženu, nicméně od roku 1996 do roku 2003 poklesla úroveň k hranici 1,2 dítěte na ženu. Což zejména sociologové viděli černě a drobné zlepšení v posledních několika letech nehraje zatím v celé věci takovou roli.

Dle Hakimové (2000) najdeme ve společnosti 3 typy žen. První typ ženy je orientován na domácnost, domov a rodinu, tzv. home-centered woman. Tyto ženy jsou zastoupeny např. ve Velké Británii kolem 20 %, tedy patří spíše k menšině. Mají rodinu na starost na plný úvazek, jsou vdané a mají děti. Mohou inklinovat i k většímu počtu dětí než je průměrná míra. Pokud tím rodinný rozpočet netrpí, zůstávají doma a do práce nechodí. Druhý typ směřuje svůj zájem na pracovní povinnosti, jedná se o tzv. work-centered woman. Těchto žen je zastoupeno ve Velké Británii rovněž kolem 20 %, bývají často bezdětné, ale vdané. Angažují se v politice, umění a sportu. Účastní se podobných aktivit jako muži a investují mnoho úsilí do zvyšování vzdělání a kvalifikace v zaměstnání. A třetí typ ženy se snaží obě tyto oblasti života propojit, tzv. adaptative woman. Nepreferuje ani jednu z oblastí více či méně, naopak si

5 Zdroj: ČSÚ, 2012. Vývoj obyvatelstva České republiky (2011).

taková žena chce užít ty dobré stránky z obého. Jejich zastoupení je ve společnosti nejčtenější.

Společnost se na zaměstnanou ženu dívá různě, teorie shrnuje v tomto ohledu 3 základní hlediska (Šnýdrová, 2008; Mareš, 2006). **Konzervativní hledisko** se drží stále představy, že žena by měla zůstat doma s dětmi a neměla by pracovat. Práce ženy je pouze ta vykonávaná v domácnosti, nikoli ta placená v zaměstnání. Na muži tedy zůstává zabezpečení rodiny a zůstává hlavním a jediným živitelem. Což je takto viděno ve většině kultur. Muž je ten více agresivní, a tedy se orientuje na mimodomácí činnosti jako jsou lov a boj (Poněšický, 2008), dnes výdělečná činnost. Naproti tomu žena má povinnosti k dětem a celkovému chodu domácnosti. O konkurenci mužům zde nemůže být řeč. Tento konzervativní pohled je ve společnosti stále živý. Ještě v roce 2010 vypověděla totiž více než polovina respondentů, že muž má vydělávat peníze a žena se má starat o domácnost i v ČR (Höhne et al., 2010). Stoupenci tradičního rodového dualismu - názor, že muž má vydělávat peníze a žena se má starat o domácnost, jsou častěji muži a ženy s nižším vzděláním (Höhne et al., 2010).

Neokonzervativní hledisko je k zaměstnané ženě mnohem vstřícnější. To alespoň počítá s prací u bezdětných žen. Kvalifikaci mohou ženy získat ještě jako bezdětné a poté, co se žena stane matkou, své zaměstnání opouští a věnuje se rodině. Po splnění mateřské a výchovné role se žena může vrátit do zaměstnání a dále se rozvíjet. Sporná zde přesto zůstává ona potřeba matky u větších dětí. Kdy je již dítě samostatné a matku tolik nepotřebuje? Jakou roli má mít otec v celém procesu také není jednoznačné.

Egalitární hledisko obhajuje právo ženy na využití nabyté kvalifikace. Považuje tak dobu, kdy se žena věnuje péči o děti, jako devalvující dosavadní úsilí a úspěchy v kariéře. Dále upozorňuje na nesnadné navázání pracovní činnosti, pokud jde o dynamicky se vyvíjející pozici či obor. Žena je pak ohrožena v tom smyslu, že již nemusí dostat tak dobré místo jako před nástupem na rodičovskou dovolenou a bude muset přijmout pozici s mnohem nižší kvalifikací. Nedožene již ty roky, které dosud věnovala výchově dětí, a nemůže tak ani soutěžit s mužskými kolegy. V pojetí lidských práv se tak nejedná o rovnost životních šancí.

To, jak je nahlíženo dnešní společností na zaměstnanou ženu, bývá někdy spojováno s tím, zda je po práci schopna zastat i rodinné povinnosti ve formě péče o domácnost a děti. Pohled na domácí či rodinné povinnosti jsou různého charakteru. Dle sociologů jsme svědky posunu „*k větší univerzalitě mužské a ženské sociální role.*“ (Chaloupková & Šalamounová,

2004, s. 30) Dalo by se tedy očekávat, že se ve společnosti zvýší výskyt mužů, kteří se ujmou některých domácích prací a budou si vědomi druhé směny⁶ partnerky. Ale podle některých „změna v dělbě práce v domácích podmínkách nenastala a hlavní odpovědnost za chod domácnosti je stále na ženě.“ (Mareš, 2006, s. 23) Podle výzkumu z roku 2010 (Höhne et al., 2010) se v ČR objevuje trend rovnoměrného rozložení povinností v domácnosti mezi oba partnery. Data ukázala, že se jak muži tak ženy ze tří čtvrtin přiklání k tzv. egalitárnímu modelu, tedy modelu stejné odpovědnosti za domácnost a stejného plnění povinností v ní. Což by pro zaměstnané ženy znamenalo velmi pozitivní závěr. Nicméně výše zmíněné závěry se nezdají již tak optimistické, pokud se podíváme na čísla z jiného výzkumu, kde (Doleelová, 2009) tráví zaměstnané ženy po návratu z práce průměrně 9,1 hodin denně starostí o domácnost a děti. Mají tak oproti muži (3,9 hodiny) hlavní zodpovědnost za chod domácnosti a výchovu dětí.

Tím, že se zaměstnané ženy stále ještě ve značné míře angažují v domácnosti, je zde patrný rozdíl v pracovních přesčasech. Muži jim věnují 1,6 hodin, ženy jen 0,6 hodiny (Doleelová, 2009). Čímž by se dala vysvětlit tzv. mzdová propast (angl. wage gap) mezi pohlavím a také nižší výskyt žen na vyšších pozicích. Mzdová propast je fenomén podporovaný zejména u žen matek (Halpern & Cheung, 2011) a je podložen průběžným sledováním výše průměrné mzdy či mediánu mezd u žen a mužů. V ČR v roce 2005 činil medián příjmu ženy 81,1 % mediánu příjmu muže, v roce 2009 dokonce došlo ke zvýšení na 81,9 %. A za poslední roky (2010 a 2011) jsme mohli být svědky dalšího zvýšení na hodnotu 84,4 %⁷. Snad se tedy pomalu posouváme k vyrovnané hodnotě výdělků a mzdová propast tak bude ztrácet na významu.

3.2 Žena manažerka

V předchozích kapitolách bylo vysvětleno, co obnáší práce manažera, jaké jsou na něj kladeny nároky, jakou by měl mít osobnost a co se od něj v oblasti práce očekává. To samé platí i pro ženu manažerku. I ta má dnes možnost pracovat na své pracovní dráze, ať má rodinu či nikoliv. To, zda si žena vybere orientaci na kariéru či se bude snažit skloubit pracovní závazky s rodinnými povinnostmi, záleží na mnoha aspektech.

V české společnosti může být pojem kariéra vnímán celkem negativně a to zejména ve

6 Termín používaný ve smyslu vykonávání dvojí práce - po příchodu ze zaměstnání ještě domácí práce. Zejména pak starost o rodinu a další aktivity s tím spojené. V angl. double burden.

7 Zdroj: ČSÚ, Zaostrěno na ženy a muže 2012.

spojení s ženou, která by ráda věnovala svůj potenciál kariéry a rodině ve stejné míře. Úspěch a pracovní úsilí se více spojuje s muži a ženy tak mnohdy čelí překážkám, které jsou společenského rázu (Šnýdrová, 2008). Myšlenka kariéry je založena na postupu vzhůru po (předem dané) pracovní dráze. S jejím růstem se očekává vyšší plat, prestiž, také více odpovědnosti a více moci. Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) uvádí, že i na hospodyně, matky a dobrovolníky může být kariéra vztažena, jelikož také dělají pokroky – např. ve znalostech, dovednostech, vzdělání a zisku zkušeností. Dnešní pohled připouští různé alternativní pohledy jako 1) nepostupující pracovník, který v organizaci zastává stejnou pozici, a nebo 2) ten, který se pohybuje v různých oborech různých organizací. Pojem kariéry se tak stává širším.

Již v roce 1989 bylo Felice Schwartzovou, prezidentkou národní výzkumné a poradenské skupiny, jež se orientuje na problematiku žen ve vedoucích funkcích, navrženo několik kroků pro organizace tak, aby vznikly poněkud jiné dráhy kariéry u manažerek a vysoce odborných zaměstnankyň než ty doposud známé. Navrhla kroky, jež zahrnovaly rozdělení žen do dvou skupin tak, aby se odlišily ženy kariéristky (většinou bezdětné) a ženy orientované jak na kariéru, tak na rodinu. První skupina měla mít k dispozici tutéž pracovní dráhu jako muži. Druhá skupina mohla čerpat z opatření, která zohledňovala jejich volbu. Opatření zahrnovalo možnost vzít si volno či pracovat na částečný úvazek během let, kdy jsou děti malé, a vědomý souhlas ženy s nižším pracovním postupem a nižším platem během této doby. Návrh vyvolal diskuzi. Zastánci tvrdili, že žena po mateřské dovolené je schopnou pracovnící a prorodinná opatření u žen nesou užitek pro organizaci ve formě nízké fluktuace vysoce kvalifikovaných odborníků. Odpůrci na druhou stranu viděli mateřské povinnosti jako odpovědnost samotných žen, jež by se měly samy rozhodnout, zda se chtějí péči o děti zcela obětovat (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Tento případ ilustruje, že otázka volby není snadná ani pro ženu, ani pro organizaci. Žena si je často vědoma možných komplikací v případě, že bude chtít vytrvat a pokračovat v práci i s dětmi.

Ženy manažerky se mohou potýkat s mnoha překážkami, jež postup v kariéře komplikují či úplně zbrzdí. Souhrnně se takovému omezení říká tzv. skleněný strop. Jedná se o „*neviditelné či neformální bariéry, které zabraňují ženám v postupu na vyšší pozice.*“ (Šnýdrová, 2008, s. 53) Kvalifikací a vzděláním by žena na vyšší pozici mnohdy dosáhla, ale skutečnost, že je ženou, jí toto znesnadňuje. Velmi často se o skleněném stropu hovoří v

souvislosti s ženami, jež mají předpoklady k postupu na řídicí pozice. S tímto jevem je spojena řada aspektů, jako např. to, že ženy nemohou dosáhnout takové výše mzdy či sociálního statusu jako muži. Když se zaměříme na to, co konkrétně skleněný strop utváří, jsou uváděny tyto překážky (Křížková, 2007):

- společenské bariéry – příležitosti k přístupnému vzdělání a zaměstnání, genderové stereotypy ve společnosti;
- informační bariéry – v organizacích není dostatečná informovanost o zastoupení žen na vedoucích a řídicích pozicích. To může ženy předem odradit od aspirace na manažerskou kariéru;
- bariéra odlišnosti – náboroví pracovníci přijímají stereotypně ty uchazeče, jež se příliš neodlišují od zbytku zaměstnanců. Pokud převažují v managementu muži, přijat bude spíše muž;
- genderové rozdělení pracovního trhu – ženy na vedoucích pozicích se uplatní spíše ve feminizovaných či méně prestižních oborech;
- old-boys networks – existují sítě neformálních vztahů v zaměstnání, vyskytující se mezi muži, jež z podobných kontaktů profitují. Jsou rozvíjeny i mimopracovními aktivitami, do kterých se ženy těžko dostávají;
- sexuální obtěžování – sexuální chování či chování jiné založené na sexu, jež je (nejen) v práci nežádoucí a má vliv na osobnost oběti a její důstojnost. Muži či ženy si tímto chováním mohou dokazovat vyšší pozici nad obětí.

Tyto překážky se mohou různě kombinovat či se vyskytují samostatně. Znemožňují ženám rovný přístup k vedoucím pozicím ve srovnání s muži, a to celosvětově (Burke & Mattis, 2005). V 700 největších veřejných organizacích najdeme jen 2 % vrcholových manažerek, ve Velké Británii je 8 % žen ve vysokých funkcích, v Japonsku jen 0, 12 % (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). V rámci EU je situace taková, že v roce 2011 bylo nejvíce manažerek v Lotyšsku (45 %), Maďarsku (41 %) a Francii (40 %) (Klimeš, 2013). V ČR to bylo 26 % v poměru s muži. V souvislosti s nízkým zastoupením žen na řídicích pozicích se často pomýšlí na tzv. zákonné kvóty, které mají zajistit povinný minimální podíl žen na řídicích postech. O nich se stále diskutuje, ale převažují protichůdná stanoviska. Výše zmíněné 3 země s nejvyšším zastoupením žen ve vrcholových funkcích například vůbec

nemají zákonné kvóty, a i tak jsou ženy schopny obstát. Naopak v Norsku, kde kvóty mají uzákoněny, dosáhly ženy na hodnotu pouhých 32 % zastoupení žen v manažerských funkcích.

Dle Křížkové (2007) a jejího výzkumu českých manažerek se skleněný strop v organizaci ukazuje po 5 – 7 letech působení v jedné organizaci, což je doba, kdy ženy mnohdy zvažují založení rodiny.

Mezi další uváděný jev, který patří mezi omezující prvky v práci, patří tzv. tokenismus (Křížková, 2003). Tento těžko přeložitelný pojem do češtiny se vztahuje na zástupce určité skupiny, který je v celém společenství svým výskytem ojedinělý. V tomto případě žena manažerka může být tokenem pro organizaci, ve které pracuje. Ta má roli jakéhosi symbolu (angl. token) v organizaci a poutá na sebe pozornost svou ojedinělostí ve skupině, tedy ženskostí a chováním či vlastnostmi ojedinělými mezi muži. Tokenismus přispívá k tvorbě skleněného stropu a na ženství u manažerek tak může být pohlíženo jako na handicap. Předem stereotypní výklad ženského chování, které nemusí být objektivně vůbec ženské, znesnadňuje manažerkám další postup v kariéře.

Nerovné postavení je prohlubováno i neformálními vztahy na pracovišti. Ty sice nejsou běžně zahrnuty mezi klasické teorie o organizačních procesech, přesto jsou námi vnímány jako velmi podstatné v utváření pracovních podmínek u manažerek. Žena – matka je jednoduše znevýhodněna tím, že se z časových důvodů nemůže či zkrátka nechce účastnit různých dalších aktivit s kolegy či nadřízenými z práce. Přichází tak o možnost vstupu do tzv. neformálně významných sítí. Tato struktura vztahů se zdá být celkem silná v tom ohledu, že členství v ní často rozhoduje o horizontálním postupu v kariéře. Je podporována řadou výhod, které z její participace plynou. Zaměstnanec se může dostat k nepsaným pravidlům organizace, k významným zakázkám či klientům a zúčastňuje se mimopracovních aktivit po pracovní době. Logicky z tohoto nastínění vyplývá, že tyto vztahy většinou naplňují muži. A to jak ve vedoucích funkcích tak na nižších pozicích. Pro ženy je dle Křížkové (2003) obtížné se v těchto sítích udržet za prvé proto, že žen na vedoucích pozicích je méně než mužů a za druhé proto, že žena mnohdy nestihne do těchto vztahů proniknout již na začátku. Postupem času nabývají podoby vztahů formálních, do kterých se již velmi těžko vstupuje.

4. Harmonizace pracovního a rodinného života u manažerek

4.1 Fenomén harmonizace

Oblast harmonizace pracovního a rodinného života se stává celkem častým tématem jak na politické scéně, uvnitř rodin tak i v podnikatelských kruzích. Lidé jsou dnes v pozici, kdy zaměstnání a výdělek z něj finančně zabezpečuje mnoho oblastí jako vzdělání dětí, zdravotní péči a úspory na důchodový věk. Na druhou stranu je zaměstnání náročné na čas tolik potřebný pro budování rodiny. Může být tedy patrný negativní vliv pracovních povinností na ty rodinné. Dle některých autorů (Mareš, 2006) se objevuje zvýšený zájem o rodinu a její harmonizaci se zaměstnáním v době, kdy dochází ke snižování počtu zakládání rodin. Pro to, aby k takovému jevu nedocházelo a rodina byla zachována, je nutné zmobilizovat síly všech zúčastněných. Tedy jak individua – jedince a rodiny, tak instituce – v rámci pracovního trhu a

podnikatelské sféry – by měli uvažovat nad strategiemi, jež skloubení obou oblastí nejen nevyklučují, nýbrž usnadňují.

Harmonizace je někdy označována jako integrace rodiny a práce. Zájem o toto téma nastolily jako první ženy (Burke & Mattis, 2005). O potřebě harmonizace se ví a je stále častěji probírána, nicméně někdy podle pesimistických závěrů mohou vyznívat snahy o harmonizaci těchto oblastí jednostranně. A to zejména v případech, kdy se za řešení považuje pouze rozšíření času k plnění rodinných povinností nebo zbavení zaměstnanců osobní angažovanosti při jejich plnění (Mareš, 2006). Oblast harmonizace je pochopitelně celkem široká a proměnlivá. Nicméně se pokusíme nabídnout několik okruhů strategií, jež jsou v současnosti funkční a využívány v praxi. Takové strategie slouží zejména ke zmírnění konfliktu rolí u manažerek, které se věnují jak práci, tak rodině, jež se v životě mnoha žen logicky překrývají. Myslíme si, že žena by se neměla vzdávat možnosti pracovat či být zaměstnanou z několika důvodů. Jak uvádí Halpern & Cheung (2011), zaměření jedince na práci a rodinu zároveň je překvapivě méně stresující, než v případě orientace jen na pracovní povinnosti. Zřejmě proto, že je jedincův život obohacen o mnoho zajímavých zážitků a také je zde více potenciálu k úspěchu. Dále se v jejich studii uvádí, že žena pracující mimo domov vykazuje lepší zdravotní stav (fyzická kondice, nižší výskyt deprese) než ta nezaměstnaná.

4.2 Strategie zvládání kariéry a rodiny

S nárůstem potřeby skloubení práce a rodiny dochází k hledání účinných přístupů v této oblasti. Ke zmírnění konfliktu rolí volí manažerky nejčastěji strategie, které v následující části přiblížíme podrobněji.

4.2.1 Partnerská podpora

Žena manažerka se může v očích okolí stát tou, jež nezapadá do obrázku o tradičním rozdělení mužské a ženské role. Může být viděna jako finančně nezávislá kariéristka. Tato představa zůstává ale jen pouhou představou, jelikož i zaměstnaná žena čerpá síly k výkonu v pracovním a rodinném prostředí od svého partnera. Partnerská podpora může ženě pomoci v mnoha ohledech. Celkově snižuje pracovní – rodinný konflikt a také zvyšuje kreativitu spolu s dobrou náladou v práci (Heikkinen, Lämsä, Hiillos, 2013). Nabývá různých podob, které si nyní podrobněji popíšeme s pomocí nedávného výzkumu o finských manažerkách (Heikkinen, Lämsä, Hiillos, 2013).

Psychosociální podpora je celkem široký pojem pro svou různorodost. Může být jak explicitní tak implicitní povahy. Přesto je známá každé lidské bytosti, nehledě na to, zda žije či nežije v páru. Přispívá nepřímo k rozvoji kariéry manažerky skrze osobní zdroje partnera, které partner poskytuje v případě potřeby. Projevuje se jako vyjádření respektu, povzbuzení, pochopení či nabídka prostoru k diskuzi. Partner se tedy o průběh kariéry, názory na ni a další kroky partnerky aktivně zajímá. Je ochoten ji vyslechnout, podat vlastní pohled na věc a inspirovat ženu k dalším úvahám a krokům. Ženě tímto chováním vyjadřuje důvěru, kterou často potřebuje. Oceňuje její úspěchy a stává se pro ženu bezpečnými základy, jež zůstávají ohleduplně v pozadí. V případě existence takové podpory, je pro manažerku rozhodně výhodnější partnerský život než život single. Pár pak zažívá pocity jako při týmové hře, kdy si oba přejí úspěch.

Pomoc v domácnosti se projevuje nejen tím, že partner (ochotně) zastane některé domácí práce, ale i pomocí s péčí o děti, pokud v partnerství jsou. Má tedy jinou kvalitu a jiný cíl oproti výše zmíněné psychosociální podpoře, přesto rovněž nepřímo přispívá k rozvoji kariéry manažerky. Konkrétně se jedná o různé činnosti spojené s domácností a starost o děti, tedy je spíše praktické povahy a je zaměřena na rodinný život. S touto pomocí si manažerka může dovolit neřešit úklid, vaření a jiné činnosti, které jí mohou zabírat mnoho času a také

energie po práci. Žena toto ocení u časově náročné práce, kam mohou patřit i různá školení, služební cesty a rozvojové aktivity mimo pracovní dobu.

Pomoc s kariérou je zaměřená přímo na kariéru ženy. Může být tedy jasně odlišitelná od dvou výše zmíněných. Je popsána jako praktický druh podpory, kdy se partner zapojuje do pracovních aktivit ženy - účast na pracovních večírcích, technické záležitosti jako pomoc se sepsáním životopisu, či přihlášek. Dále může být finanční povahy, kdy partner investuje finance např. do začátků jejího podnikání. A za třetí může jít o kompromisní opatření v kariéře muže ve prospěch ženy. Což může být odchod muže na rodičovskou dovolenou, práce na zkrácený úvazek či flexibilní forma úvazku tak, že práce muže je na druhém místě v jeho hodnotovém žebříčku a podřizuje se tak své partnerce, pro kterou je její práce po určitou dobu důležitější než ta partnerova.

Absence podpory rovněž zahrneme do výčtu, jelikož ne každá manažerka se může o svého partnera opřít. Žena nepocituje v tomto případě žádnou podporu, která by dle ní vedla k rozvoji její pracovní dráhy nebo by vedla k možnosti rozvíjet sebe sama skrze práci. Podpora chybí zejména v okamžicích, kdy žena činí závažná rozhodnutí v kariéře. Muž se projevuje jako neangažovaný a neoceňující ženinu práci. Manažerka se pak může cítit nedoceněna a význam pracovních aktivit je zmenšen či upozaděn. Místo, aby se v rodině řešily pracovní povinnosti manažerky a vytvořily se vhodné podmínky pro ženu, dochází k nerovnoměrnému rozdělení domácích povinností mezi partnery. Muž tak nechává starost o domácnost a o děti na ženě. Čímž muž nepřímo vyjadřuje názor, že partnerčino místo je doma s dětmi a u péče o domácnost. Také se taková absence podpory může projevovat neschopností akceptovat vyšší plat ženy či kariérní postup.

Ideální stav by jistě nastal, pokud bychom byli svědky toho, jak dochází ze strany partnera ke kombinaci prvních tří typů podpory. Se čtvrtou formou (ne)podpory bychom se měli setkat co nejméně, přesto jsme ji zmínili pro pochopení situace.

4.3 Strategie zaměstnavatele

V současné době se na pracovním trhu objevují různé typy alternativních úvazků či forem práce, jež jsou vstřícným krokem zaměstnavatele vůči zaměstnancům. Můžeme je zařadit do tzv. family-friendly forem práce⁸ (Šnýdrová, 2008; Mareš, 2006), které celý proces

⁸ Souhrnně se opatření může označit jako tzv. family friendly policy – opatření vstřícná k rodině (Mareš, 2006).

harmonizace rodiny a kariéry usnadňují. Výhodou je jistě to, že v prorodinných opatřeních se jedná o jedno z nejefektivnějších a nejlevnějších řešení pro organizace (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Náklady spojené se snahou vybalancovat sféru rodiny a práce se všem aktérům jeví stále více jako efektivní investice i v českých podmínkách (Mareš, 2006). Zatím se ale příliš často nevyužívají a v praxi nejsou tak běžné (Šnýdrová, 2008). Alternativních úvazků je hned několik a každý typ má svá úskalí i pozitiva. Nejčastěji se jedná o pracovní poměry, které známe jako: zkrácený pracovní úvazek, práce na dobu určitou, flexibilní pracovní doba, práce na směny. Mezi ty novější patří: sdílení pracovního místa (job sharing), home office a teleworking/computerworking s využitím moderních technologií.

Dle české studie (Křížková, 2003) se tato opatření mnohdy nezamlouvají samotným zaměstnavatelům. Ti nabízejí alternativní úvazky v ČR celkem málo a to s převažující tendencí právě u žen (Křížková, 2003). Řečeno přímo: „*explicitní požadavek na zohledňování rodinných potřeb zaměstnanců vyvolává u zástupců zaměstnavatelů často rozpaky.*“ (Haberlová & Kyzlinková, 2009, s. 8) Autorky přímo tvrdí, že existuje v našich podmínkách nekonzistence v názoru na prorodinná opatření. Přestože má v naší zemi poskytování různých výhod pro zaměstnance dlouhou tradici, ne všechny tyto výhody jsou totiž jasně ukotveny.⁹

Na jednu stranu si jsou zaměstnavatelé vědomi toho, že podporovaný jedinec dosahuje lepších vztahů k práci a že se jedná o konkurenční výhodu pro danou firmu na trhu práce. Toto platí zejména pro organizace v oblasti pojišťovnictví, peněžních služeb a veřejné správy. Na druhou stranu se bohužel v praxi ukazuje neochota a názor, že „*nad rámec zákona taková starost záležitostí firem není.*“ (Haberlová & Kyzlinková, 2009, s. 12) Zavádění takových opatření je pak v praxi pomalé či je zaměřeno na nižší pozice a osoby s nižší kvalifikací, ne tedy na ženy ve vedoucích pozicích.

Z průzkumu, který v průběhu června až srpna roku 2014 realizoval pracovní portál pracezeny.cz mezi téměř 10 tisíci uchazečkami o práci vyplývá, že skoro 69 % respondentek potřebuje flexibilní úvazek, který by jim umožnil sladit práci a rodinu. Často jim chybí podpora od zaměstnavatele a rodiny. Dojíždění za prací nevadilo 63 % žen a to do vzdálenosti 20 kilometrů, do 50 kilometrů pak 20 % dotázaných žen. S malými dětmi na rodičovské dovolené trávající 3 roky by rádo pracovalo 40 % žen. 25 % žen by rádo pracovalo, ale

⁹ Délku pracovní doby, pružné rozvržení, přesčasy a další základní informace ohledně pracovních povinností jsou legislativně zakotveny v zákoně č. 262/2006 sb.

překážkou je nedostatek státních předškolních zařízení a nízká podpora rodiny při návratu do zaměstnání u dětí do 6 let (Andělová, 2014).

Do budoucna je evidentní, že potřeba zavádění podobných opatření poroste. Shodují se na tom i zaměstnavatelé napříč obory. „*O perspektivně se zvyšujícím významu zaměstnaneckých programů na podporu harmonizace rodiny a zaměstnání jsou nejvíce přesvědčeni zaměstnavatelé působící v oblasti peněžnictví a pojišťovnictví, služeb a veřejné správy. Naopak, relativně nejmenší podporu má tento názor u zástupců zaměstnavatelů z odvětví dopravy a spojů, vzdělávání, zdravotnictví a sociální péče.*“ (Haberlová & Kyzlinková, 2009, s. 10)

4.3.1 Alternativní úvazky

Kromě plného pracovního úvazku, někdy též nazývaného celého pracovního úvazku, kdy se pracuje 8 hodin denně 5 dní v týdnu, existují tzv. flexibilní úvazky. **Flexibilní** neboli **pružná pracovní doba** se týká jak délky pracovní doby, tak umístění pracovní doby. Tato forma ukazuje na vstřícnost zaměstnavatele, který respektuje jak rodinné tak i kariérní vzorce jedince. Pracovník si tak může sám zvolit, kdy bude s prací začínat a končit, nebo jak dlouho bude pracovat (zkrácený pracovní úvazek, smlouva na počet odpracovaných hodin za rok).

Zkrácený pracovní úvazek je označován také jako částečný a jde buď o pravidelnou formu – je stanoven nutný počet hodin k odpracování denně – či nepravidelnou formu – počet hodin se stanoví na určité časové období. Nejvíce je tento typ úvazku využíván studenty, ženami či osobami se změněnou pracovní schopností (Koubek, 2001). V našich podmínkách není tento typ úvazku příliš využíván (jen 5 % zaměstnanců, viz Haberlová & Kyzlinková, 2009), i když je nabízen. Přesto ženy tento typ využívají více než muži (8 % žen z celkového počtu zaměstnanců), jelikož skutečně umožňuje skloubení rodiny a kariéry. Ve srovnání se zahraniční praxí zůstává nicméně tato hodnota téměř zanedbatelná. V západoevropských a skandinávských státech jako Velká Británie, Dánsko, Švédsko, Belgie, Rakousko a Francie se pohybuje míra žen pracujících na částečný úvazek mezi 20 a 45 % (Anxo, 2007). Pokud ho zaměstnanci tolik nevyužívají, je to z jednoho zásadního důvodu a tím je nižší plat, který s sebou logicky nese, a také omezená možnost pracovního postupu. Pro zaměstnavatele pak obnáší vyšší administrativní náklady. Častěji se tak z částečného úvazku stává spíše další příjem sloužící ke zlepšení životního standardu. U žen pak dochází k tomu, že raději volí pružnou pracovní dobu než zkrácený úvazek.

Smlouva na počet odpracovaných hodin za rok se objevuje hlavně tam, kde je nerovnoměrné rozložení pracovních aktivit, jako jsou sezónní práce či nerovnoměrně se objevující zakázky. Také se využívá v případě nutnosti zastat práci za osoby na dovolené. Dle literatury (Koubek, 2001) existuje mnoho variant, dvě základní formy jsou a) pracovní doba je dohodnuta tak, že si pracovník odpracuje během roku nižší počet pracovních hodin než je norma, což využívají studenti a důchodci; tato forma je vhodná pro sezónní práci apod., aby se pokryla zvýšená potřeba práce v určitém období, b) jedinec pracuje na plný úvazek, ale v některém období v roce odpracuje více hodin než v jiném období, organizace se dohodne na rozvrhu hodin, kdy bude jedinec pracovat více hodin a kdy naopak méně, aby se ve výsledku došlo k normálnímu počtu hodin.

Flexibilní formy práce mají nevýhodu v tom, že kladou určité nároky na organizaci pracovní doby. Sám pracovník by měl odhadnout své možnosti a schopnosti, aby nedocházelo k přerůstání pracovního výkonu do soukromé sféry. Někteří mají pak tendenci k workoholismu či soutěživosti na pracovišti (Šnýdrová, 2008; Crompton, 2002). Někdy má podobu neformální dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (Křížková, 2003). Paradoxně toto opatření může ženy nutit k péči o děti, zatímco muži zůstávají na vedoucích pozicích, jelikož pro ně flexibilní pracovní doba nebývá k dispozici (Crompton, 2002). Proto se často navrhuje, aby byla flexibilita zastřešena i formálně.

Sdílení pracovního místa (angl. job sharing) není u nás tolik běžným úvazkem, ale je nabízen velkými podniky, pro něž se nezdá tolik komplikovaným řešením jako u menších podniků. Principem je sdílení jednoho pracovního místa dvěma osobami, které se střídají, a každá osoba má částečný úvazek (Šnýdrová, 2008). Zásadou je rozdělení pracovní doby mezi dva pracovníky, což si některé podniky neuvědomují. A považují se někdy mylně za ty, jež tuto formu úvazku umožňují (Haberlová & Kyzlinková, 2009). Jde vlastně o formu flexibilního úvazku stejně jako home office.

Home office je tzv. práce z domova či distanční práce, angl. teleworking. Pracující dochází na dané pracoviště pouze některé dny v týdnu a zbytek pracovní doby pracuje doma. Je propojen se zaměstnavatelem přes telefon či počítač, angl. computerworking. Zahrnuje rovněž práci přes internet, tedy online komunikaci a emailovou korespondenci, kterou může odesílat či psát kdekoliv, ne jen v místě pracoviště. Tento typ úvazku je dobrý z hlediska minimalizace času a nákladů na dojíždění, je vhodný pro znevýhodněné osoby a umožňuje

vlastní organizaci času věnovaného práci. Přesto může dojít k izolaci od pracovního kolektivu či se může home office stát náročným z hlediska organizace a odhadu práce, kterou za daný čas jedinec zvládne odvést. Jeví se jako nevhodný u osob, které mají sklon k workoholismu. Problematické může být i zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví pro zaměstnavatele. Podle současných výzkumů (Kyzlinková & Svobodová, 2007) pracují z domova alespoň část týdne 3 % zaměstnanců. Není rozdíl mezi pohlavím a pracující muž či žena se této formě práce často nevyhnu. Jak již bylo zmíněno, přesah pracovních povinností je a bude součástí každodenní reality a práci z domova již dnes zažívá mnoho jedinců. Někdy je tato forma práce využívána jako doplněk ke stávajícímu úvazku či jako neformální dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, pokud je pro zaměstnance z nějakých důvodů lepší pracovat nějaký čas z domova. Pak se logicky bude míra pracujících z domova zvyšovat.

Práce na směny bude u manažerek zřejmě nejméně se vyskytujícím úvazkem pro její nepraktičnost, co se rodinné kompatibility týče. Může urychlit plnění termínů, a pokud je rychlost v provedení různých zakázek a projektů nezbytná, slouží jako konkurenční výhoda. Na druhou stranu je směnný provoz problematický z hlediska získávání pracovníků pro tento provoz a také je nepohodlným kvůli snížené možnosti kontroly pracovníků. Je zde patrný zhoršený kontakt s administrativou organizace (Koubek, 2001). V posledních letech se v ČR zvýšil počet lidí pracujících na směny. Zatímco v roce 2001 pracovalo na směny jen 22 % zaměstnaných, v roce 2004 se počet zvýšil na 23,5 % a v roce 2006 na 25, 4 %. Mírně převažují ženy ve směnné práci, i když ženám mezi 24 – 44 roky příliš nevyhovuje kvůli horšímu skloubení s rodinou (Doleelová, 2009).

4.4 Zajištění péče o děti

Manažerky a ženy obecně, mající malé děti, stojí před otázkou, jak se o ně kvalitně a plnohodnotně postarat během jejich nepřítomnosti, pokud jsou v práci či se musí věnovat dalším aktivitám s prací spojených. Ne každá žena má v okruhu místa bydliště svou původní rodinu, kde by rodiče zastali roli prarodičů, jež se postarají o vnoučata. Žena pak logicky řeší situaci dle dostupných možností. Níže uvádíme nejčastěji se vyskytující způsoby, jak se o děti postarat. Starší děti (od 6 let výše) jsou povinny chodit na základní školu, tedy u nich není situace podobně komplikovaná.

Existují organizace, kde se prorodinná opatření týkají přímo potomků zaměstnanců. Ty

mají možnost trávit pracovní dobu rodiče – rodičů ve firemní mateřské škole s připraveným programem či má rodič možnost dítě během dne navštívit. Jde o součást strategie firmy a vyjádření snahy zlepšit podmínky pro skloubení rodinného a pracovního života. Procentuální zastoupení takových firem s podnikovým zařízením je u nás sice pouhých 9 % ve veřejné sféře a 1 % v sektoru soukromém (Haberlová, Kyzlinková, 2009), nicméně podniková zařízení s péčí o malé děti se budou jistě rozrůstat (ČT24, 2013). Ve veřejném sektoru je nabídka větší a případnou iniciativu podniku můžeme spíše očekávat právě zde, zřejmě kvůli tomu, že je zde jednoznačná převaha zaměstnankyň – žen či osob s vysokoškolským titulem, kteří jsou na vyšších pozicích a tuto možnost hlídání dítěte využijí. Je pravděpodobné, že hlídání a péči o děti bude spíše nabízet větší organizace, pro kterou je snazší sehnat potřebné zdroje na chod takového zařízení. Příkladem ze zahraničí je firma Metro Group (Schauerová, neuvedeno), jež se svými 5 500 zaměstnanci tvoří největšího zaměstnavatele v Düsseldorfu v Německu. Touto cestou se snaží atraktivnit práci pro vysoce kvalifikované ženy a manažerky. Mateřskou školu otevřeli v roce 2005, je dvojjazyčná a sídlí ve vlastní budově. Firma tak reaguje na postupující demografické změny, které mohou zapříčinit nedostatek kvalifikovaných pracovníků, tedy i žen. Tento trend vidí jako šanci pro ženy, které si „musí“ vybrat mezi rodinou a prací. Často se takto musí rozhodovat především proto, že neexistuje mnoho možností celodenní péče o dítě, kterou by firmy poskytovaly.

Soukromé mateřské školy jsou další možností pro ženy zaměstnané, podnikatelky či jinak aktivní. Většinou jsou v nabídce služby jako hlídání dětí, celodenní aktivity s nimi pod dohledem školených pedagogů, strava po celý den aj. Doba strávená v takové škole vychází z možností zařízení či rodičů. Výhodou zůstává, že soukromě zřízená zařízení mohou nabídnout víkendové hlídání, či péči do pozdních večerních hodin. Také se snadno přizpůsobí flexibilnímu režimu pracujícího rodiče. Od toho se odvíjí výše poplatků za tyto nadstandardní služby. I tak platí vzrůstající trend ve využívání soukromých mateřských škol. V letech 2008 u nás bylo 82 soukromých školek, v roce 2011 pak už 150 (ČT24, 2013).

Státní mateřské školy jsou další možností, nicméně se může stát, že rodiči se nepodaří dítě do mateřské školy dát z kapacitních důvodů. V roce 2011 se do mateřské školy nedostalo přes 30 % dětí v Praze, Středočeském a Jihočeském kraji (ČT24, 2013). Z tohoto důvodu je v současnosti péče o předškolní děti pracujících rodičů frekventovaným tématem. Jako nevýhodu státního zařízení může rodič považovat otevírací dobu, která bývá jen do 17.

hodiny.

Další možností je **péče placených chův**, přesto můžeme narazit na nedůvěru rodičů v podobnou službu. A to z důvodů čistě lidských. Rodič musí mít stoprocentní důvěru v osobu, která má na starosti péči o malé dítě. Specializované agentury proto nabízejí, zejména ve větších městech, už i u nás, prověřené a proškolené osoby s praxí tak, aby se obě strany vyvarovaly všech pochybností. Tato služba je velmi nákladnou alternativou, avšak dá se využít i jako doplňková služba.

4.5 Příklady dobré praxe v ČR

V této sekci jsme zpracovali nabízená prorodinná opatření od velkých firem v období let 2012 až 2017 v naší zemi. Některé společnosti získaly za svůj přístup k prorodinným opatřením či k WLB mnohá ocenění.

ArcelorMittal Ostrava zavedla poněkud netradiční opatření, a to přímo pro ženy tzv. Ladies club. Tématem neformálních setkávání tohoto klubu je nejen work-life balance, ale také zkušenosti úspěšných žen na poli pracovní kariéry z jiných firem. Setkání většinou probíhá jako prezentace nebo interview a to čtyřikrát ročně. Vzhledem k tomu, že se firma soustřeďuje na hutnictví, zaměstnává pouze 15 % žen. Tímto krokem tak podporuje genderovou diverzitu ve firmě, jelikož působení ve firmě může být pro ženy obtížnější. Vedení společnosti je tvořeno muži z Indie, která vnímá roli žen odlišně než naše kultura. K běžné praxi pak patří komunikace se zaměstnanci na rodičovské či mateřské dovolené, příspěvek na hlídání dětí (osoba docházející do domova), služby v dětských zařízeních (jesle, mateřské školky, dětská centra), doučování dětí, pečovatelské služby (péče o osobu blízkou), příspěvek v nabídce „Péče o domácnost“ pro zajištění úklidové služby či jinou péči o domácnost. ArcelorMittal Ostrava a její dceřiné společnosti zaměstnávají více než 7 500 lidí a jde o největší hutní komplex v České republice (Kramná, 2015).

Česká spořitelna zavedla program Diversitas zaměřující se mimo jiné na prorodinná opatření. Skládá ze šesti projektů, pro naše téma vybíráme 3 z nich. Projekt Gender podporuje kariérní rozvoj žen pomocí mentoringu. U vzdělávání manažerek se vzdělávací týká jejich řídicích dovedností. Společnost touto cestou dosáhla na u nás výjimečné 30% zastoupení žen na vedoucích funkcích. Projekt Čáp se zaměřuje na rodiče s dětmi, na rodiče vracející se do práce z mateřské či rodičovské dovolené. Společnost podporuje kontakt rodičů s firmou a

pracovními povinnostmi přes webový portál, služební e-mail či pravidelná setkávání. Dokonce nabízí příspěvek na dítě a zvýhodněné partnerské mateřské školy. Pro svůj rozvoj může rodič využít e-learning a kouče. Pro otce zavedla 5 dní volna po porodu dítěte. Flexibilní úvazky podporuje Česká spořitelna v rámci projektu Projekt Grant – Flexi kancelář. A i když není možné na všech pozicích nabídnout všechny typy flexi úvazků, k dispozici bývá alespoň jeden typ. V roce 2015 byla společnost oceněna Společností přátelské rodině (ÚVČR, 2017).

ČSOB nabízí mimo flexibilní pracovní doby, zkrácených úvazků a sdílení pracovního místa různé programy. Jsou jimi např. tzv. program „work-life balance“, který se zabývá sladěním rodiny kariéry, či jsou v nabídce kurzy a školení dle potřeb zaměstnanců. Zavedla opatření, usnadňující pomáhají dřívějšímu návratu do zaměstnání po mateřské či rodičovské dovolené a vzdělává management v oblasti diverzity, rovných příležitostí a prorodinné politiky. V nabídce je kancelář nazvaná „Miniklub“. Ta je přizpůsobená prostorem a bezpečností pro rodiče, kteří si potřebují z nějakého důvodu vzít s sebou do práce dítě. Dále ČSOB dělá každoroční průzkumy a workshopy pro zjištění individuálních problémů při sladění pracovního a osobního života. V roce 2014 byla společnost oceněna Společností přátelské rodině (Hekšová, 2015).

Škoda Auto překvapuje svou lidskostí v prorodinných opatřeních. Mimo standardní opatření jako je nabídka mateřské a rodičovské dovolené, má zaměstnanec jako otec právo při narození dítěte nejen na pracovní volno s náhradou mzdy jednoho dne, nýbrž se vyplácí každému z rodičů nově narozeného dítěte, který je v pracovním poměru k zaměstnavateli nejméně tři měsíce, částku 5.000,- Kč. Dalším benefitem je příspěvek na jesle pro dítě v částce do 500 Kč měsíčně. U zaměstnanců na mateřské či rodičovské dovolené je automatický přístup na zaměstnanecký portál, k udržení kontaktu s událostmi ve firmě. Na jejich kontaktní e-mail jsou zasílány informace a mohou také komunikovat se svým personalistou ohledně vlastního pracovního rozvoje, nabídky vhodných volných pracovních pozic ve společnosti. Také je tu umožněno účastnit se různého vzdělávání. Ať z domova formou e-learningu či osobně na jazykových kurzech. Škoda auto využívá výhod Job sharingu, home office, telefonických nebo videokonferencí. Využívají i možnost zkrácené pracovní doby, kterou mohou využít i matky s dětmi, které jsou školou povinné, či u dětí se zdravotním handicapem. Tzv. personální pool nabízí možnost zkrácení pracovního úvazku pro zaměstnance, kteří nemohou vlivem životních či rodinných okolností pracovat v plném rozsahu pracovní doby

jako dříve. Další možností je i dodatečné volno v situacích jako je pohřeb, svatba, stěhování, péče o rodinného příslušníka se zdravotním postižením. Výjimkou není ani finanční podpora v případě úmrtí zaměstnance (Krejčí, 2015).

Linet nabízí ukázkovou praxi ohledně prorodinných opatření. Firma Linet spol. s r.o., jež je součástí skupiny LINET Group. Jde o výrobce nemocničních a pečovatelských lůžek sídlící v Nizozemsku, v Želevcích u Slaného má více než 600 zaměstnanců. Firma poskytuje zaměstnaným rodičům firemní školku Linetka pro děti od 2 let věku a to v areálu firmy. Dále je k dispozici vzdělávání, jež počítá i se zaměstnanci na rodičovské či mateřské dovolené, zkrácené úvazky, práce z domova, sdílené pracovní místo, flexibilní úvazky i ve výrobě či psychologické a právní poradenství (bezplatné). Výjimkou není ani péče o novorozence zaměstnanců, kterým firma poskytuje novorozenecké lůžko MIMI, které firma sama vyrábí. K benefitům patří také zvýhodněné telefonní tarify i pro členy rodiny. V roce 2014 byla společnost oceněna Společností přátelské rodině (Kramná, 2015).

Společnost **Vodafone** zavedla globální program ReConnect na pomoc návratu zpět do práce po mateřské či rodičovské dovolené. Program byl představen ve 26 zemích. Ženy mohou v rámci tohoto projektu využívat po dobu šesti měsíců zkráceného úvazku (75%) a využívat flexibilního uspořádání práce – flexi a home office. Mají k dispozici individuální intenzivní podporu ve formě mentoringu, koučingu, manažerského vzdělávání a individuálních rozvojových plánů. Po mateřské dovolené mohou ženy čerpat zkrácenou pracovní dobu 30 hodin týdně se stejným finančním ohodnocením jako za plný pracovní úvazek. Společnost dorovná rozdíl mezi mzdou a finanční podporou od státu při návratu do zaměstnání po půl roce. Otcům nabízí 5 dní volna navíc při narození potomka. V roce 2015 byla společnost oceněna Společností přátelské rodině (Vodafone, 2017).

B. EMPIRICKÁ ČÁST

5. Východiska, cíl a výzkumné otázky

Výzkum v této práci se zaměřuje na ženy na vedoucích pozicích, jež se jako ženy snaží různými způsoby skloubit rodinu a práci a mají tak osobní zkušenosti s touto problematikou. Vzhledem k odpovědným funkcím, časové náročnosti jejich pracovní pozice a odpovědnosti spojené s výkonem funkce, považujeme právě manažerky za velmi přínosný zdroj v problematice harmonizace.

Naším cílem bylo zmapovat využívané a fungující strategie žen na manažerských pozicích při snaze skloubit rodinu a kariéru. Dále bylo naším cílem zmapovat překážky a jejich vyrovnání se s nimi jak na poli pracovním, tak na poli soukromém, zmapovat firemní opatření poskytovaná zaměstnavatelem, zjistit informovanost o nabídce podobných opatření a jejich skutečné využívání v praxi, zjistit jakou roli hraje v celém tématu rodinné zázemí manažerky a jaké využívá zdroje k zvládnutí harmonizace.

Výzkumné otázky:

Hlavní: Jaké strategie ženy na manažerské pozici využívají ke skloubení kariéry a rodiny?

Vedlejší: Do jaké míry vnímá žena na manažerské pozici podporu od zaměstnavatele?

Jaké okolnosti působí jako motivátory v kariéře u žen?

Jaké okolnosti působí jako překážky v kariéře u žen?

Jaká firemní opatření ženám na manažerské pozici nabízí zaměstnavatel?

Jaká firemní opatření ženám na manažerské pozici chybí od zaměstnavatele?

Jaká firemní opatření by ženy na manažerské pozici preferovaly?

Jak ženy na manažerské pozici hodnotí vlastní schopnost harmonizace v současných podmínkách?

Jaké strategie ženy na manažerské pozici volí k harmonizaci z oblasti soukromého života?

Jak ženy na manažerské pozici zvládají péči o děti v provázanosti s kariérou?

Hlavní výzkumná otázka (dále jen HVO) je definována široce. Je to z toho důvodu,

abychom mohli zohlednit všechny faktory ovlivňující proces harmonizace kariéry a rodiny. Myslíme si, že harmonizace kariéry a rodiny může být nelehkým životním úkolem, přesto se v současné době nabízí několik možností, jak ke skloubení obou sfér přistoupit a čeho využít. Zajímaly nás všechny výpovědi informátorek.

Vedlejší výzkumné otázky se zabývají již konkrétními oblastmi zasahujícími do harmonizace, zvolili jsme oblast ze sféry pracovní, rodinné a soukromé. Otázka na nabízená, chybějící a preferovaná firemní opatření vychází z dat kvantitativních i kvalitativních, kdy jsme k zodpovězení těchto otázek kombinovali data z dotazníku i polostrukturovaného rozhovoru. Otázka na strategie vycházející ze soukromého života byla zodpovězena pouze z rozhovorů, nicméně i zde zohledňujeme data z dotazníku, kde jsme se např. dozvěděli věk a počet dětí, rodinný stav žen a vzdělání, kdy pokud si žena dodělávala vysokou školu při zaměstnání, opět to ovlivnilo její život pracovní i soukromý.

6. Metodologie výzkumu a metody sběru dat

6.1 Kombinovaný výzkum

Pro dosažení komplexního porozumění fenoménu harmonizace u manažerek jsme se rozhodli pro kombinovaný design výzkumu. Mohli jsme tak využít informace z různého typu dat. Smíšení výzkumných přístupů se může odehrávat na různých úrovních a v různých fázích výzkumného projektu. Dominantní postavení v našem výzkumu má kvalitativní přístup. S ním také nejvíce korespondují hlavní a vedlejší výzkumné otázky. Design lze chápat jako konvergentní, jelikož cílem bylo propojit, integrovat výsledky zjištěné pomocí všech metod sběru dat. Snažili jsme se naplnit požadavek triangulace a eliminovat různá rizika, která nastávají u výzkumů s jednou metodou. A to zejména z hlediska validity (Vlčková, Lojdová, 2016).

Námi realizovaný výzkum je postaven na osobních zkušenostech manažerek. Právě na osobní zkušenosti jsme se dotazovali, zpracovali je a udělali z nich závěr. A právě kvalitativní část našeho výzkumu se zaměřuje na subjektivní zkušenosti respondentek a umožňuje s nimi dále pracovat. Aby nám manažerky sdělily informace nejen o pracovním životě, ale i o tom osobním, byla naše spolupráce založena na lidském kontaktu, ne-li osobním vztahu. A právě vztah je v oboru psychologie celkem důležitým tématem, ne-li v lidském životě jako takovém. A jistou lidskou podobu kvalitativní výzkum ponechává i výsledným datům. V našich podmínkách je téma harmonizace rodiny a kariéry sice více diskutováno než dříve, ne však zpracováváno s ohledem na osobní zkušenosti žen. Spíše převažují odosobněné diskuze na poli sociální politiky. Zde si myslíme, že je vhodné, aby právě toto téma patřilo do pracovní psychologie a to s akcentem na kvalitativní hledisko. Připouštíme také, že převaha kvalitativního přístupu byla atraktivnější i pro nás. Mít možnost setkat se osobně s manažerkami, jež se nějakou formou snaží skloubit dvě dosti rozdílné sféry, nebývá běžným zážitkem. Kontakt s těmito ženami byl obohacující jak na poli profesním, tak osobním. Na druhou stranu, i my jsme do jisté míry spoluutvářeli získaná data a jejich kvalitu (Miovský, 2006). Ono spoluutváření dat samotným výzkumníkem může být dáno osobností výzkumníka, případně faktem do jaké míry se výzkumník nechá ovlivnit při zpracovávání dat samotnými informátory/informátorkami a jejich výpověďmi. Snažili jsme se do zkoumané reality nezasahovat, a tedy jsme vystupovali jako tzv. úplní pozorovatelé (Disman, 2002). Přesto si myslíme, že určitá míra osobního vztahu se zde stává předpokladem k úspěšné tvorbě dat (oproti čistě kvantitativnímu přístupu) a je i na místě. Kvalitativní hledisko dále (Disman,

2002) umožňuje odkrytí širšího významu všech sdělovaných informací. Čímž se vytváří nové hypotézy, nové porozumění problematice a nové teorie. Kvalitativní myšlení bývá obecně celkem komplikovaným myšlením a vyžaduje od výzkumníků vhléd do všech dimenzí daného problému. Toho jsme si byli vědomi a o vhléd do celého tématu jsme se pokusili jak v teoretické části, tak i v empirické části.

Abychom zvýšili validitu výzkumu, využili jsme k tzv. triangulaci různé postupy, kdy se „*různými metodami zkoumá stejný sociální jev nebo jeho daný aspekt, různými metodami se zkoumají různé aspekty jevu nebo dokonce různé jevy v daném případě.*“ (Hendl, 2005, s. 149) Triangulaci jsme chtěli více kontrolovat, nakolik jsou spolu data provázána a vyhnout se možnému zkreslení při použití jediné metody. Využili jsme datovou triangulaci, kdy jsme se na některé výzkumné otázky ptali v různé podobě či různými nástroji, viz dále v metodách sběru dat.

6.2 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor byl vybrán jakožto tzv. self-report metoda z několika důvodů. Dle Hendla (2005) se tento typ rozhovoru spolu s klasickým rozhovorem používá, pokud se zajímáme o pocity, názory a myšlenky osob. Jelikož byla předem daná témata, která měla v každém rozhovoru zaznít, využili jsme tzv. scénáře (viz příloha 1), který často k polostrukturovanému rozhovoru patří. Scénář jsme vytvořili vycházející z předchozí zkušenosti z diplomové práce (Kučerová, 2014), dále z výzkumného cíle a otázek, které měly být zodpovězeny. Scénář jsme měli vytištěn na listu papíru a brali jsme jej ke každému rozhovoru. I přes daný scénář rozhovoru bylo možné situačně a dle potřeby změnit pořadí otázek. Tato flexibilita byla pro spolupráci s respondentkami celkem důležitá a vzhledem k práci s živými objekty velmi vhodná. Dle projevů a předešlých odpovědí informátorek bylo zbytečné nějaké otázky pokládat znovu, a to v případě, pokud se k otázce informátorka sama již předtím vyjádřila u jiné související otázky. U polostrukturovaného rozhovoru bylo možné doptávat se dále v případě nejasností a získat tak další informace, jež mohla data obohatit. Takového inquiry jsme rovněž využili, jelikož některé navržené otázky z používaného scénáře to přímo nabízely. Tím jsme si ověřili správné porozumění výpovědím informátorek, jelikož jsme počítali s možnými nejasnostmi během dotazování. Takto se daly nejasnosti snížit na minimum. Získali jsme tak odpovědi s přesnějším významem a vyšší obsahovou kvalitou.

Jelikož šlo o osobní informace od každé respondentky, museli jsme nejprve navázat

vhodný kontakt. Při osobním setkání nám pomohlo nejen vnímání řečených informací, nýbrž i pozorování neverbálních projevů respondentky. Díky nim jsme mohli přizpůsobit následující průběh dotazování. Často bylo zapotřebí brát zřetel na četné psychické projevy - momentálního psychický stav respondentky, převaha introverze či extraverze v osobnosti, únava, nálada, přístup k spolupráci a důležitost výzkumného tématu a v důsledku toho otevřenost k výzkumnici, sympatie či antipatie k výzkumnici apod. Dále měly vliv aspekty nepsychologické, např. časová dotace ze strany respondentky, místo konání (pokud šlo o domácí prostředí, mohlo se jednat o vhodné prostředí, pokud však doma byly děti, mohla být respondentka místy zaměřena na potřeby dětí, při rozhovoru v kanceláři mohla mít respondentka obavu, kdo do kanceláře nečekaně přijde, či kdo rozhovor může slyšet) apod. Někdy bylo zapotřebí respondentku nechat mluvit i mimo téma s tím, že se následně dozvíme cenné informace nepřímou. Touto strategií jsme respektovali přirozenou potřebu respondentky vyjádřit vlastní pocity, názory a myšlenky, což jsou dle Hendla (2005) hlavní informace, které by nás měly v kvalitativním výzkumu zajímat. Ukázalo se jako vhodné předřadit polostrukturovanému rozhovoru neformální rozhovor na témata méně související s výzkumem (průběh cesty na místo setkání, časové možnosti respondentky, zájem o výzkumné téma) či zcela neformální rozhovor s komentářem k počasí, objednávkou pití aj. Tato témata se nevyskytovala ve scénáři rozhovoru, ale pomohla ke zmírnění formálnosti dotazování.

Na začátku setkání jsme se vždy snažili o opakování relevantních informací výzkumu, zejména ohledně zachování anonymity u získaných dat, představení následného zpracování či využití dat tak, aby respondentky byly dostatečně informovány o celém průběhu výzkumu. Vhodné bylo také představení nás samých, oblast zaměstnání, v které působíme či jsme působili a zkušenost s podobným výzkumem v rámci psaní diplomové práce z roku 2014 (Kučerová, 2014). Tyto informace někdy zazněly na konci rozhovoru, kdy se samy respondentky o nás zajímaly. Považovali jsme jako velmi vhodné tyto informace respondentkám poskytnout už proto, že samy s námi sdílely osobní informace po celou dobu výzkumu. U telefonního hovoru, který neumožňoval vycházet z pozorování, bylo třeba navodit pocit důvěry právě skrze tyto informace o nás a o výzkumu. Naše myšlenka byla následující: za otevřenost je třeba poskytnout rovněž jistou míru otevřenosti.

Nevýhodou metody polostrukturovaného rozhovoru by mohl být odklon od tématu rozhovoru. Vyvinuli jsme snahu držet se pomocného scénáře tak, aby nedošlo k vykročení

mimo zkoumanou oblast.

Jako velice přínosné se ukázalo volit doplňující otázky otevřeného typu. Z dříve realizovaného výzkumu v diplomové práci z roku 2014 (Kučerová, 2014) jsme věděli, že nevhodně položenou otázkou, např. uzavřenou, může snadno dojít ke zkreslení názoru či zamlčení některých cenných informací. Tomu jsme chtěli předejít. Proto jsme se u dotazování zaměřili na otevřené otázky a ponechávali jsme dostatek času na odpověď. U nejistých respondentek či méně spolupracujících a otevřených jsme využili techniku opakovaného dotazování s mírnou obměnou znění otázky. Většinou se nám dostalo širší odpovědi než prvně.

Rozhovor se odehrál v 6 případech osobně, např. v kanceláři u manažerky, či na neutrální půdě, v kavárně. Snažili jsme se za respondentkou dojet, pokud to vzdálenost dovolovala, a to na místo pro respondentku vyhovující. Místem osobních rozhovorů byly Praha a Plzeň. Další možností byl rozhovor přes telefonní hovor, kdy jsme zavolali (po domluvě) respondentce. Odpovědi byly v obou případech nahrávány, viz dále.

Tématické okruhy rozhovoru

Okruhy, jež měly zaznít v našem výzkumu vyplynuly z následujících faktorů. V první řadě bylo vhodné inspirovat se předešlými výzkumy na téma harmonizace kariéry a rodiny. Častými okruhy v takových výzkumech bývají jak témata týkající se osobnosti manažerek, tak partnerského a rodinného života. Často se zmiňuje i vliv firemní kultury, podpory zaměstnavatele, platové podmínky a další zajímavě znějící témata. Vzhledem k předpokládané náročnosti analýzy dat jsme si vytyčili 3 okruhy, které nás zajímaly. Jako další faktor pro nás byla zkušenost s již dříve realizovaným výzkumem v diplomové práci z 2014 (Kučerová, 2014). Následně jsme zvolili 3 hlavní okruhy (viz níže), které dávají všem našim dotazům potřebnou přehlednost. I tak je patrné časté překrývání těchto dotazů s dalšími oblastmi. Doslovné znění dotazů z těchto 3 oblastí polostrukturovaného rozhovoru je v příloze 1. Zde uvádíme tématické okruhy rozhovoru:

- kariéra (např. vnímaná podpora od zaměstnavatele, využívané pracovní úvazky, ideální pracovní úvazek, firemní opatření ke skloubení kariéry a rodiny, zajištění péče o dítě v době přesčasů, možnost vzít si náhle volno, osobní zkušenost s překážkami v kariérním postupu);

- rodina (např. vnímaná podpora od partnera v pracovní kariéře manažerky/ přijetí náročnosti pozice partnerem, rozdělení domácích prací apod.);
- harmonizace rodiny a kariéry (např. jak manažerka relaxuje, jak řeší přesčasy vzhledem k chodu rodinného života, jak hodnotí vlastní schopnost harmonizace rodiny a kariéry).

Mimo dané dotazy jsme na začátku vřadili i otázku, mnohdy jako úvodní, jaký má manažerka sama názor na výzkumné téma a co ji k tomu samotnou napadá.

6.3 Audiozáznam

K fixaci dat z polostrukturovaného rozhovoru jsme použili audiozáznam, a to jak při osobním setkání tak při telefonním hovoru. Respondentky byly srozuměny s pořizováním zvukového záznamu před začátkem nahrávání a také v informačním e-mailu (viz příloha 2). Žádná z respondentek nevyjádřila s tímto postupem nesouhlas. Audiozáznam jsme pořídili při každém rozhovoru s informátorkou, viz níže. Respondentkám nečinilo nahrávání žádné potíže, i když nahrávací jednotka byla viditelně umístěna na stole před nimi. Místem nahrávání byly jak kanceláře, kde informátorky pracovaly, tak veřejná místa typu kavárna, restaurace aj. Dle literatury (Miovský, 2006) je dokonce vhodné volit tato místa pro zachování jisté autentičnosti dat. Snažili jsme se tímto přístupem o zachycení dat v přirozeném prostředí jedince. Případná standardizace prostředí by byla nepřirozeným zásahem, kterým bychom mohli ochudit data o jejich osobní ráz.

Důvody ke zvolení tohoto záznamu dat byl následující. V první řadě nám šlo o zachycení mluveného slova, ke kterému se budeme moci vrátit a přepsat jej do písemné podoby. Nicméně jako důležitější se z hlediska psychologického jevila možnost zaznamenat i neverbální (ve smyslu artikulované řeči) aspekty lidské komunikace, kam patří tempo řeči, pauzy, hlasitost a tón hlasu. Právě záznam těchto prvků nám při následném poslechu a analýze dat pomohl dotvořit získané informace. Těmito aspekty manažerky vyjádřily někdy nevědomě a nepřímou skutečný názor na věc, důležitost tématu a odpovědi pro respondentku, názorovou jistotu, upřímnost a otevřenost respondentky vůči výzkumníci. Psycholog by neměl tyto prvky komunikace opomenout, čehož jsme se nechtěli dopustit ani my. Myslíme si, že se můžeme následně i více přiblížit osobnosti respondentky. Toto platilo pochopitelně více v případě osobního setkání. Dále bylo patrné, že pouze námi zapsané poznámky (tužka-papír) během rozhovoru by nám tyto informace nemohly podat. Využití audiozáznamu mimo jiné usnadnilo

snadnější koncentraci na dotazovanou osobu a její výpovědi během dotazování. Nemuseli jsme spoléhat na svou paměť či se obávat ztráty dat, pokud jsme něco nezaslechli v dané chvíli. Bylo možné si záznam znovu pustit a ujasnit si získané informace.

Z praktického hlediska jsme při osobním setkání využili k nahrávání mobilní telefon značky Samsung s nainstalovanou aplikací Smart recorder. Dále jsme nahrávali i diktafonem. U 6 respondentek jsme měli možnost duplicitního záznamu. A to pro případ smazání či vybití baterie v jednom ze zařízení během nahrávání. Při telefonním hovoru se záznam nahrával přímo do mobilního telefonu přes aplikaci Záznam hovoru. Vzhledem k tomu, že jsme dali přednost přirozenějšímu prostředí jako je kavárna apod., bylo nutné rozhovor někdy přerušit či se nahrály okolní zvuky (drobné vyrušení zvoněním telefonu, promluva jiné osoby, rozhovor v pozadí apod.).

Po získání audionahrávky rozhovoru jsme mohli přistoupit k přepisu rozhovorů. Zde byla předem známá celkem vysoká časová náročnost při přepisu hlasových nahrávek do textového editoru. Jako cenný zdroj k přepisu přímé řeči v českém jazyce jsme využili Internetovou jazykovou příručku (2017). Přepis patří k velmi používané metodě v práci s nahrávkami, my jsme přistoupili k tzv. doslovné transkripci. Ta zahrnovala zachování původní podoby promluvy, tedy s nespisovnými výrazy a s neverbálními projevy jako jsou smích, odmlčení, přitakání apod. Nepodstatné pasáže či nesrozumitelné výrazy jsou v textu přeskočeny za použití znaku (...). Úplný přepis byl pořízen v celé délce rozhovoru jednou s respondentkou Adélou (viz příloha 5), v ostatních rozhovorech byl pořízen přepis pouze relevantních pasáží, vycházejících z témat rozhovoru. Pořízené zvukové záznamy v případě telefonních hovorů mají délku v rozmezí od 37 do 78 minut. Při osobním setkání trvají nahrávky od 33 minut do 76 minut. I přes náročnost přepisu a náročnost analýzy dat jsme mohli během opakovaného poslechu hlouběji popřemýšlet o výpovědích, nastíněných tématech a o celkovém tématu práce. Zajímavým zjištěním pro nás byla skutečnost, že telefonní hovor byl podle nás srovnatelný se zvukovým záznamem při osobním setkání, co se kvality a rozsahu výpovědi týče.

Slíbeným vstupním kritériem z naší strany pro všechny oslovené ženy tohoto výzkumu bylo zachování anonymity. Proto jsme po důkladném zvážení došli k závěru, že zvukové nahrávky zůstanou pouze v rukou výzkumnice. Jména dalších osob zmíněných během rozhovorů jsme v textu označili zkratkou XY.

6.4 Dotazník

Dotazník patří mezi kvantitativní metody sběru dat. K našemu výzkumu jsme vytvořili vlastní dotazník (viz příloha 4). Ten jsme respondentkám zaslali e-mailem před osobním setkáním či před telefonním hovorem. Vzhledem k obsahu nám sloužil jako první informace o respondentkách ještě před setkáním. Na začátek jsme do dotazníku vložili krátké vstupní informace k tématu a cíli výzkumu, informace ohledně zachování anonymity a poděkování za účast se jménem výzkumnice. Poté následovaly 3 sekce. Dotazník zjišťoval v první sekci demografické údaje, ve druhé sekci informace o současné pracovní pozici manažerky a ve třetí sekci typ pracovního úvazku, který jí zaměstnavatel poskytuje, sama manažerka aktivně využívá či není nabízen, ale ráda by využila, firemní opatření, jež jsou manažerce nabízena, sama využívá či by ráda využila. Zde jsme do dotazníku vložili seznam typů pracovních úvazků a firemních opatření. Čerpali jsme z diplomové práce Zuzany Tichákové (Ticháková, 2012).

Dotazník bylo zapotřebí zodpovědět vepsáním krátké odpovědi a zakřížkování možnosti v první a druhé sekci. Ve třetí sekci u typu pracovního úvazku a firemních opatření stačilo zakřížkování či v případě potřeby dopsání odpovědi v sekci "jiné". Dotazník měl 4 jednostranné listy. Zakončen byl poděkováním a uvedeným kontaktem na nás.

7. Příprava a organizace výzkumu

7.1 Předvýzkum

Pro splnění účelu výzkumu a případné změny ve scénáři rozhovoru či dotazníku jsme využili předvýzkumu. Ten jsme provedli v období 11-12/2016 s respondentkami, jež nepatřily do námi zvolené organizace. Kontaktovali jsme je před začátkem našeho výzkumu a pomohli nám k přípravě na samotný výzkum. Zejména šlo o zkoušku audionahrávání, ověření srozumitelnosti otázek, vhodné formulaci otázek v dotazníku i scénáři rozhovoru. Tyto informátorky z pochopitelných důvodů nejsou uvedeny v přepisu rozhovorů.

Během předvýzkumu jsme zjistili, že je velmi užitečné dvojité nahrávání, tedy použít jak diktafon, tak mobilní telefon Samsung při osobním setkání. Data byla pro výzkum velmi cenná a případné nenahrání by znamenalo zbytečně vynaložené úsilí respondentky i nás samých. Tomu jsme chtěli předejít. Také v případě smazání jedné kopie během analyzování dat se dalo spolehnout na druhou kopii záznamu.

Vhodná byla i naše sebereflexe při osobním setkání s respondentkami. Mít možnost zažít reálný kontakt s ženou manažerkou se nedá srovnat s teorií. Žena manažerka se ukázala jako osoba, která má do jisté míry určité osobnostní rysy, které vychází z povahy řídicí funkce zastávané často mnoho let. S tím se pojí vyšší sebevědomí, snaha zapůsobit, rychlejší mluva, snaha řídit druhé apod. Sami jsme tak museli působit sebejistě, aby setkání splnilo svůj účel.

Mimo naše očekávání bylo vhodné do formálního dotazování vložit i neformální aspekty rozhovoru. Pomohlo to k uvolnění atmosféry, která vedla k osobnějším výpovědím. Nepospíchat a zvolit pomalejší tempo řeči působilo klidnějším a uvolněnějším dojmem, což u práce s lidmi představuje důležitý faktor. Při naší pomalé promluvě se zklidnila – napojila i respondentka a záznam nebyl tak obsáhlý, jako kdyby respondentka mluvila rychle. I tento aspekt nám usnadnil následný přepis mluveného slova do textového editoru.

Osvědčilo se nám na začátek rozhovoru vyjádřit poděkování za účast na výzkumu, zopakování účelu výzkumu, ujištění informátorky o zachování anonymity a nabídnout možnost odmítnout na některý dotaz odpovídat. Za pozitivní jsme považovali fakt, že informátorky ochotně odpovídaly na všechny dotazy.

Důležitým zjištěním pro nás bylo, kterak pracovat s časem během dotazování a jaký bude potřebný čas k nahrávání. V diplomové práci (Kučerová, 2014) byly rozhovory dlouhé cca 30 minut, což se u polostrukturovaného rozhovoru může zdát jako krátký čas k získání

potřebných informací s osobní tematikou. Chtěli jsme se tohoto vyvarovat a mít rozhovory bohaté na informace k tématu. Snažili jsme se tedy nespíchat a vést rozhovor v klidném tempu. Předpokládaly jsme dle informací získaných u obhajoby diplomové práce (Kučerová, 2014) jako vhodnější délku přibližně kolem jedné hodiny. To se podařilo jak při předvýzkumu, tak i během samotného výzkumu.

7.2 Výzkum

7.2.1 Komunikace s organizací

K získání výzkumného vzorku jsme navázali kontakt s předem vytipovanou organizací. Zde jsme předpokládali vysokou koncentraci respondentek splňující naše kritéria (viz níže). Přes e-mail jsme se obrátili na zaměstnance organizace působící na pozici HR experta pro nábor a výběr. S ním jsme komunikovali a nabídli provedení výzkumu v dané organizaci. Bylo nutné poslat zpracovanou diplomovou práci z roku 2014 (Kučerová, 2014), kterou si daný HR expert vyžádal k posouzení, jaký volíme způsob zpracování tématu a přístup k tématu obecně. Toto proběhlo v červnu 2015. V listopadu 2015 jsme HR experta kontaktovali telefonicky k vyjasnění podmínek spolupráce a našich možností. Také jsme tou dobou zaslali materiál (viz příloha 3) s představením výzkumu, kde bylo vše potřebné pro HR oddělení jednoduše rozvedeno. Následovala komunikace, kdy HR expert podal informaci, že navázání spolupráce může trvat delší dobu a zda nám to nevádí. Vyjádřili jsme se tak, že počkáme. Následně jsme přijali informaci o příslibené podpoře paní ředitelky divize správa a členky představenstva zabývající se naší tematikou v praxi. Organizace si také vyžádala naše stručné představení – místo a zaměření studia a pracovní pozice, jež mělo sloužit jako hrubá představa o tom, s kým se manažerky setkají. V únoru 2016 podává HR expert informaci o spuštění komunikace s vytipovanými manažerkami, kdy je příslibena účast 7 manažerek s předpokladem dalšího zájmu. Po pár dnech se zájem rozšířil na 16 manažerek.

7.2.2 Komunikace s respondentkami

Přes email jsme obdrželi materiál Soubor respondentek průzkumu 2016, jež zde z pochopitelných důvodů nebudeme zveřejňovat. Materiál obsahoval tabulku .xls s následujícími informacemi o respondentkách: jméno a příjmení, pracovní místo, společnost, e-mail, telefon. V únoru 2016 jsme začali rozesílat informační e-mail (viz příloha 2) s představením výzkumu, přiloženým dotazníkem (viz příloha 4) k vyplnění a žádostí o zaslání

zpět obratem. Tématem e-mailu byl i návrh termínu k uskutečnění rozhovoru, ať už telefonicky či osobně. Na základě odpovědí vyplynulo, zda je v našich silách vidět respondentku osobně (v Plzni či v Praze), či realizovat telefonní hovor (u respondentek žijících či pracujících v Ostravě). Do června 2016 jsme realizovaly 12 rozhovorů. Vzhledem k tomu, že jsme předpokládaly vyšší počet respondentek, využily jsme techniky snowball a kontaktovaly již oslovené manažerky k získání kontaktu na další případné respondentky. Získaly jsme tak dalších 7 respondentek.

7.2.3 Osobní setkání

Samotný průběh spolupráce během osobního setkání s informátorkou obsahoval následující body. Zde je zmiňujeme pro možnou inspiraci v případě podobného výzkumu:

- představení výzkumnice;
- poděkování za účast a ochotu;
- účel výzkumu;
- anonymita;
- nabídka rozeslání výsledků;
- samotný rozhovor;
- ukončení, poděkování, rozloučení.

8. Výběr a popis vzorku

8.1 Výběr respondentek

Respondentky byly nejprve vytipovány zaměstnavatelem, následně námi osloveny. V případě zájmu jsme jim nabídli účast ve výzkumu. Respondentek oslovených k účasti na výzkumu a ochotných podělit se o vlastní zkušenosti bylo celkem 24. Skutečně zařazených bylo 19 žen. Výběr proběhl jak metodou záměrného výběru – účelově, pokud šlo o vytipované manažerky danou organizací splňující kritéria výběru, tak technikou nabalování (Disman, 2002), tzv. metodou sněhové koule (anglicky snowball sampling). K metodě sněhové koule jsme přistoupili dodatečně při nedostatečném počtu respondentek. U tak homogenní skupiny, jakou mohou být manažerky v rámci jednoho podniku, se dala tato technika předpokládat jako výhodná. Obecně je technika snowball sampling častá u nenáhodného výběru malých skupin, které se hledají obtížněji.

Podmínky, jež byly potřeba k zařazení respondentky do výzkumu (viz níže), jsme předem určili. Ty byly rovněž oznámeny organizaci v krátkém dokumentu, který byl společnosti předem zaslán e-mailem ve formátu .pdf (viz příloha 3)

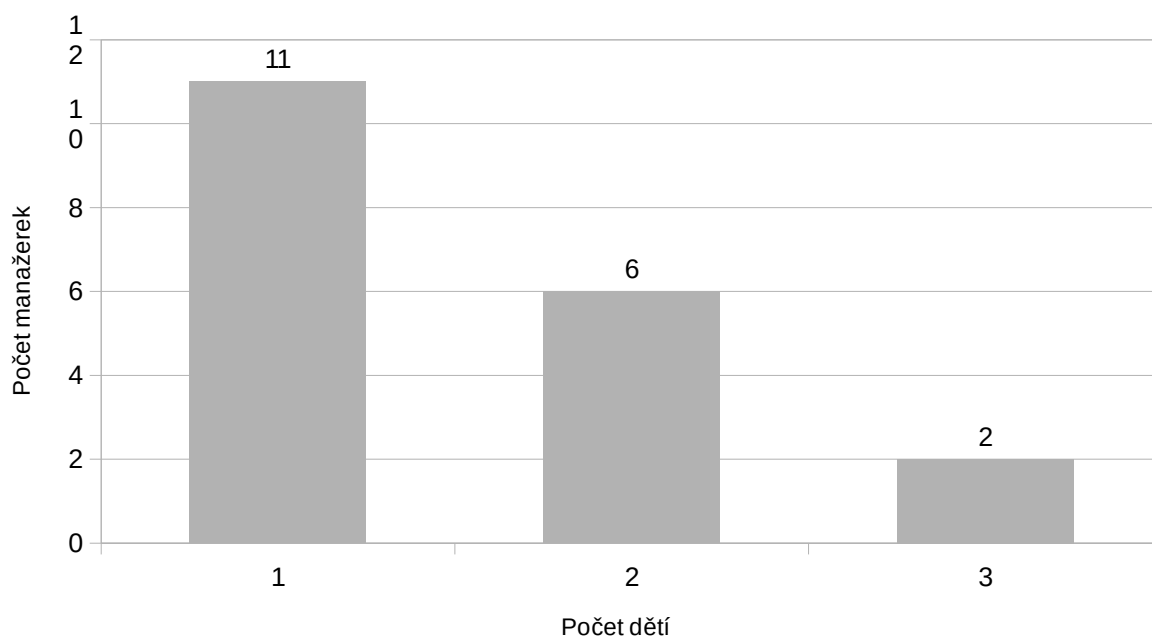
Podmínky k zařazení do výzkumu:

- aktuálně zastávaná manažerská pozice, úroveň managementu libovolná;
- český původ;
- partnerský vztah;
- alespoň jedno dítě, nepřesahující věk 15 let.

Výzkum jsme zaměřili na ženy aktuálně pracující v organizaci, abychom měli jistotu, že se ženy vyjadřují k nynějším podmínkám v zaměstnání. Úroveň managementu jsme následně dále neanalyzovali. Tato položka měla jen potvrdit zařazení manažerky na vedoucí pozici. Český původ předpokládal znalost českého jazyka na úrovni rodilého mluvčího. U cizinky by jazyková bariéra mohla data zkreslit. Partnerské soužití zaručovalo, že žena bude více řešit zajištění domácnosti a rozdělení domácích prací než svobodná žena. Většina (17 žen) byla vdaná, rozvedená či v rozvodovém řízení, ale žijící s novým partnerem, byly 2 ženy. Věková hranice u dítěte byla stanovena na 15 let vzhledem k tomu, že se výzkum zaměřil na ženy, jež se nějakým způsobem ještě starají o dítě. Předpoklad byl tedy takový, že po 15. roce

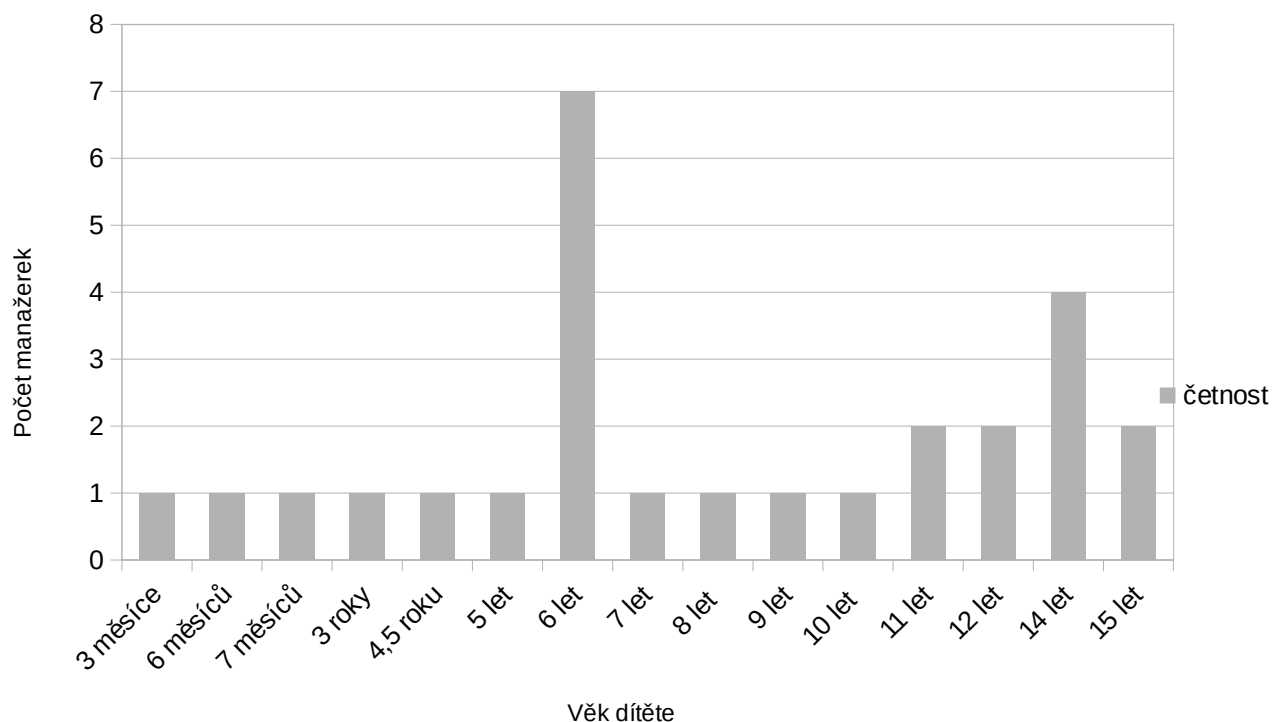
věku dítěte již žena věnuje dítěti méně péče, či je dítě samostatnější než by tomu bylo u dítěte mladšího. Pokud měla žena více dětí, stačilo pokud alespoň jedno z dětí bylo mladší 15 let. Počet vlastních dětí byl v našem vzorku nejčastěji 1 dítě (u 58 %, 11 žen vzorku), 2 děti mělo 6 žen a 3 děti měly 2 ženy. V grafu 1 uvádíme jen vlastní děti, přestože Adéla (36 let) má dvě a Libuše (34 let) má 1 nevlastní dítě.

Graf 1. Kolik dětí má manažerka



Zdroj: vlastní

Graf 2. Jak staré mají manažerky děti



Zdroj: vlastní

Nejčastější věk dítěte byl 6 let (viz graf 2), kdy šest žen mělo doma dítě v tomto věku a dále 4 ženy měly doma dítě ve věku 14 let. Věk dětí se pohyboval od 3 měsíců až do 15 let (námi stanovená hranice). 2 děti (ve věku 17 a 19 let) nezapočítáváme pro vysoký věk, počítáme jen jeho mladšího sourozence ve věku 11 let.

8.2 Popis vzorku

V této podkapitole bychom rádi představili respondentky, které se výzkumu zúčastnily. Skutečná jména byla změněna. Klíč k přiřazení osob není nikomu kromě nás přístupný. Tímto způsobem je zachována anonymita tak, jak bylo před začátkem výzkumu avizováno. Všechny respondentky byly ochotné zodpovědět výzkumné otázky a poskytnout další potřebné údaje, např. demografické povahy, viz tab. 2.

Věk informátorek se pohyboval od 32 let do 50 let. Nejvyšší dosažené vzdělání bylo v 74 % případů vysokoškolské (14 žen), 5 % žen vystudovalo VOŠ (1 žena), ve 21 % případů

měly ženy nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské (4, z nichž si 1 respondentka v současnosti dodělává VŠ dálkově. Ve vzorku byly ženy pracující v Praze na centrále (6 žen), ve Frýdku Místku (1 žena), v Plzni (3 ženy), Ostravě (6 žen) a Hradci Králové (3 ženy). Všechny ženy měly určitý počet podřízených, což může být považováno jako charakteristický znak pro jedince na vedoucí pozici. Zde jsme tento znak dále neanalyzovali.

Tab. 2. Demografické údaje informátorek

Jméno	Věk	Rodinný stav	Počet vlastních dětí	Počet dětí partnera	Vzdělání
Adéla	36	v rozvodovém řízení, žije s partnerem	1	2	VŠ
Barbora	41	vdaná	3		VŠ
Cecilie	36	vdaná	2		VŠ
Darina	35	vdaná	2		VŠ
Eva	50	vdaná	2		SŠ
Filipa	43	vdaná	1		VŠ
Gabriela	41	vdaná	1		VŠ
Hana	40	vdaná	1		VŠ
Ivana	34	vdaná	2		VŠ
Jitka	42	rozvedená, má partnera	1		VŠ
Karolína	35	vdaná	3		SŠ, studuje VŠ
Libuše	34	vdaná	1	1	VŠ
Monika	38	vdaná	1		SŠ
Nicol	34	vdaná	1		VŠ
Olga	38	vdaná	1		VOŠ
Pavčina	35	vdaná	1		VŠ
Radka	32	vdaná	2		SŠ
Tina	40	vdaná	1		VŠ
Uršula	40	vdaná	2		VŠ

Zdroj: vlastní

Adéla (36 let) je vysokoškolačka, v době výzkumu v rozvodovém řízení, matkou dcery ve věku 6 let s manželem, 2 další děti ve věku 9 a 11 let jsou současného přítele, ty mají u sebe na 5 dní za dva týdny. Pracuje na manažerské pozici v útvaru strategie a podpora řízení. Na této pozici je 3 roky. Jako podřízené uvedla 4 lidi. Žije v Praze, kde i pracuje. Dříve žila v Ostravě. Péči o děti má někdy zajištěnou v případě potřeby chůvou. Výpomoc prarodičů nemá, dceru si bere 2x měsíčně o víkendů bývalý manžel do Ostravy. Adéla pracuje na plný úvazek, jako svazující vidí nutnost být v zaměstnání fyzicky celý pracovní den, uvítala by home office. Současný partner je schopen děti obstarat v nepřítomnosti Adély. Vedle práce Adéla ještě studuje program pro účetní v angličtině pořádaný ACCA (The Association of

Chartered Certified Accountants).

Barbora (41 let) je vdaná, má 3 děti, vysokoškolačka. Pracuje na pozici manažerky v distribuci, neoprávněné odběry. Na této pozici je 2 roky. Má 15 podřízených. Do práce dojíždí 40 km do Hradce Králové z vesnice. Pracuje na plný úvazek. S péčí o děti, když byly malé, pomohly obě babičky a z mateřské školy je vyzvedával manžel. Není zvykem, že by manžel doma pomáhal ve smyslu domácích prací. Časové vytížení manažerky manžel toleruje, úplně nesouhlasí s dojížděním ženy cca 3 hodiny denně.

Cecilie (36 let) je maminkou dvou dětí ve věku 3 a 6 let, vysokoškolačkou. Je vdaná. V současnosti je na pozici vedoucí oddělení Správa nemovitostí. Podřízených má 12. Pracuje v Hradci Králové. Její muž je schopen se o děti postarat, pokud musí zůstat déle v práci. Někdy pomohou i babičky v místě bydliště Cecilie. Předem si s manželem plánují péči o děti vzhledem k pracovnímu týdnu obou. Manžel ji velmi podporuje v její práci, zejména psychicky.

Darina (35 let) je vdaná žena, má dvě děti. Má vysokoškolské vzdělání a pracuje na pozici vedoucí obchodního týmu. Má 10 podřízených. Na pozici ředitelky je 1 rok a 1 měsíc a to na celý úvazek. Harmonogram péče o děti domlouvají týden předem s manželem. Ten je schopen uvařit, nakoupit a obstarat péči o děti. Pracuje v Ostravě. Během našeho telefonního hovoru ji celkem zaskočila skutečnost, že se svými dětmi ve věku 4,5 a 6 let bývá celkem cca 10 hodin během pracovního týdne.

Eva (50 let) je vdaná středoškolačka, matka dvou dětí. V současné době je již 14 let na pozici vedoucí skupiny servisu. Má na starosti 23 podřízených, pracuje na celý úvazek. Evin manžel byl s dětmi doma od jejich 6 měsíců věku. Manžel dále pomůže v domácnosti, děti mají své povinnosti. Pokud potřebuje pracovat o víkendu či po práci, rodina jí k tomu dá prostor bez debat. O děti se manželé starali sami, bez pomoci prarodičů. Eva pracuje v Ostravě.

Filipa (43 let) je vdaná, matka 1 dítěte, vysokoškolačka. Je na pozici vedoucí účtárny. Působí zde 3 roky a 5 měsíců. Sama má pod sebou 9 lidí, kolem sebe má výhradně muže. Pracuje v Ostravě. Filipa má manžela, který umí pomoci v domácnosti, dcera ve svých 14 letech také pomáhá. Na vedoucí pozici se Filipa učila téměř celý rok jak pracovat s podřízenými, jak na ně delegovat povinnosti aj.

Gabriela (41 let) je vedoucí odboru smluvně-právní vztahy, má jedno dítě ve věku 14 let. Je vdaná. Na vedoucí pozici je 5 let a má 14 podřízených. Manžel její vytíženost či práci po příchodu ze zaměstnání chápe, vyhovuje jí i práce po nocích, jelikož nepotřebuje tolik spánku. Domácnost zvládá s manželem, nemají pomoc širší rodiny. Pracuje v Praze na plný úvazek.

Hana (40 let) je matkou pětiletého syna, je vdaná. Pracuje 1 rok a 5 měsíců na pozici vedoucí odboru call centrum. Má 500 podřízených. Pracuje v Plzni. Její matka i otec jí pomáhají v péči o syna, vyzvednou ho na příklad z mateřské školy. Manžel Hany byl nějaký čas s malým synem doma, postará se o zahradu, vyžehlí si košile apod. Je jí podporou. Hana využívá placené služby jako úklid domácnosti. Při nástupu do společnosti měla 2 chůvy na prostřídání a pomoc maminky. Uvažuje o dalším dítěti.

Ivana (34 let) pracuje ve společnosti 11 let, z toho byla 5 let na mateřské dovolené s dvěma dětmi, nyní jim je 6 a 8 roků. Na pozici vedoucí skupiny call centra pracuje 1,5 roku. Má vysokoškolské vzdělání a je vdaná. Uvažují s manželem o třetím dítěti. Během prvního roku v organizaci využívala služeb chůvy cca 3x týdně, nyní má pomoc manžela či babiček. Manžel je schopen dětem uvařit, pohlídat je, dělá s nimi většinou úkoly. Ivana pracuje v Plzni.

Jitka (42 let) je rozvedená, má nového partnera. Jejím synovi je 15 let. Jitka má vysokoškolské vzdělání a je vedoucí útvaru lidských zdrojů. Na této pozici je 3 a půl roku. Celkem je v organizaci již 12 let. Pracuje v Hradci Králové a v Praze. Má až 2 dny v týdnu home office. Nyní je syn již soběstačný, ale dříve pomohla babička, mladší sestra manažerky i exmanžel. Využívá placeného úklidu 1x 14 dní. Partner dle jejích slov vypere, vyžehlí i uklidí. Podporu z jeho strany úplně necítí, vnímá to tak, že si její pozici neumí příliš představit. Partner není na vedoucí pozici.

Karolína (35 let) je maminkou 3 dětí. Je vdaná se středoškolským vzděláním, v současnosti dálkově studuje 2. ročník ČZU. Pracuje na plný úvazek v Hradci Králové. Má 19 podřízených. Působí 17 měsíců v odvětví energetika. Její manžel se o děti umí postarat, udělá dětem svačiny, večeri, přípravu do školy a dá je spát, pokud je manažerka déle v práci. Ráda by využívala 1 den home office v týdnu.

Libuše (34 let) má malou dceru ve věku 7 měsíců a vyvdala čtyřletou dceru. Má vysokoškolské vzdělání. Působí na pozici jednatelky a generální ředitelky již 2 roky. Pracuje

na plný úvazek, který jí vyhovuje. Využívá 2 chůvy a pomoc své maminky a otce v péči o dceru. Pracovala krátce po porodu formou práce z domova. Na mateřskou dovolenou nenastoupila. Manžel její nasazení toleruje a pomáhá jí v péči o obě dcery. Využívá placené služby jako jsou žehlení a úklid 1x týdně.

Monika (38 let) pracuje v oddělení personalistiky na vedoucí pozici 3 měsíce, v organizaci je již 10 let. Vzdělání má středoškolské. Má dvanáctiletou dceru a je vdaná. Je mimopražská a do Prahy dojíždí. Manžel je schopen zastat plno domácích povinností, role mají v tomto ohledu dle jejích slov promíchané. Manžel udělá dceři snídani, svačinu, večeři, nakupuje, zastane prakticky všechny práce v domácnosti. S časovou náročností Moničiny práce je ztotožněn. Využívá placených služeb jako je úklid bytu jednou za 14 dní. Víkendy věnuje rodině.

Nicol (34 let) má tříměsíční dítě. Pracuje na dohodu o pracovní činnosti, která odpovídá zhruba 0,5 pracovního úvazku, což si domluvila před porodem. Dříve pracovala na plný úvazek. Celkem je v organizaci 8 let. Je vdaná, má vysokoškolské vzdělání. Má 7 podřízených a na vedoucí pozici je rok a půl. S péčí o dceru jí v případě potřeby pomohou její rodiče, které má v blízkosti bydliště, i když oba pracují. Manžel ji v rozhodnutí dále pracovat podporuje, jsou na něm např. nákupy, ale také zastane péči o dcerku v případě potřeby, ostatní práce v domácnosti zastane Nicol.

Olga (38 let) pracuje na pozici vedoucí skupiny call centra na plný úvazek. Je maminkou syna a je vdaná. Pracuje v Ostravě. Na pozici je od 2008. Má 16 podřízených. Žije na malém městě, kde využívala soukromé mateřské školy pro syna. S vyzvedáváním syna pomáhá děda a manžel. O jiných placených službách uvažovala několikrát, ale nevyužila je. Manžel je během týdne pracovně pryč na 3 dny, příliš se nevidí. Domácnost je spíše na Olze. Mimo dům se manžel postará o zahradu, bazén a vždy se domluví, když není ona doma, co je třeba udělat.

Pavčina (35 let) pracuje jako vedoucí kanceláře generálního ředitele. Má šestiměsíční dítě a pracuje na plný úvazek. Ve třech a půl měsíce syna se vrátila do práce. Hlídní a péči o syna zajišťuje tchyně a chůva. Rodina ji v chození do zaměstnání podporuje. Jen doma by být nechtěla. Manžel se umí postarat o syna, placené služby mimo pomoci chůvy nevyužila.

Radka (32 let) pracuje na pobočce ve Frýdku-Místku jako vedoucí obchodního týmu.

V organizaci pracuje 5 let, na současné pozici je 2 roky. Je vdaná a čeká třetí dítě. Děti má ve věku 9 a 7 let. Péči o děti zvládá díky pomoci manžela a rodičů. Manžel umí uvařit. Její časovou vytíženost respektuje. On ji na vedoucí pozici "dotlačil".

Sandra (40 let) má desetileté dítě, je vdaná vysokoškolačka. Pracuje v Ostravě na pozici vedoucí odboru vymáhání pohledávek. Má 6 přímých podřízených, celkem jich má pod sebou 50. Manžel pomáhá v péči o dceru, zaveze ji na kroužek, pomůže jí s domácími úkoly v nepřítomnosti manažerky, udělá i úklid. Prarodiče jsou také zapojeni do pomoci, vyzvedávají dceru ze školní družiny. Placených služeb nikdy nevyužila.

Tina (40 let) má dvě děti ve věku 14 a 12 let. Pracuje jako vedoucí oddělení účtárny pohledávek. Na této pozici je 3 roky. Má 23 podřízených. Pracuje v Ostravě. V péči o děti jí pomáhá manžel či matka, oba zajistí např. odvoz dcery na kroužky. Placené služby nevyužívá, ale přemýšlela o žehlení prádla.

Pracovní doba je ve zkoumané organizaci dána dobou fixní od 9 hodin do 14 hodin v Praze, v ostatních městech od 8 hodin do 13 hodin. Dotazníkem jsme cíleně zjišťovali, kolik hodin ženy pracují po skončení pracovní doby z domova během pracovního týdne, či o víkendu. 4 ženy nepracují po práci doma ani o všední dny, ani o víkendu, mají dané jasné mantinely nepracovat v domácím prostředí a tím nenarušovat vlastní soukromí.

12 žen¹⁰ uvedlo, že po řádné pracovní době věnují pracovním povinnostem z domova ještě několik hodin svého času ve všední dny. Viz tab. 3.

10 Vzorek se tak sestával pouze z 12 žen, kdy z celkově zkoumaných 19 žen jsme nezahrnuli 4 ženy, jež vůbec nepracují mimo pracovní dobu a dále jsme nezahrnuli 3 ženy mající jiné pracovní podmínky. (Nezapočítáváme ženu, jež si poslední hodinu své pracovní doby dle dohody pravidelně odpracovává z domova pro péči o malé dítě, odchází ze zaměstnání o hodinu dříve. Dále jsme nezahrnuli ani ženu, jež má v týdně 2 dny home office a další ženu, která má zkrácený pracovní úvazek.)

Tab. 3. Přesčasy ve všední dny

Počet hodin (x_i)	Počet manažerek (n_i)	Relativní četnost (p_i)
1	2	17 %
2-2,5	2	17 %
3-6	1	8 %
5	4	33 %
6	1	8 %
10	1	8 %
10-15	1	8 %
Celkem	12	100 %

Zdroj: vlastní

O víkendu pracuje stejně tak jako ve všední dny 12 žen z 15 zařazených (3 ženy vyjmuté ze vzorku pro všední dny uvádějí, že pracují o víkendu) viz tab. 4. níže.

Tab. 4. Přesčasy o víkendu

Počet hodin (x_i)	Počet manažerek (n_i)	Relativní četnost (p_i)
0,5-1	2	17 %
2	5	42 %
3	1	8 %
4	1	8 %
5	1	8 %
6	1	8 %
6-8	1	8 %
Celkem	12	100 %

Zdroj: vlastní

Odpovědi respondentek¹¹ jsme dále použili v kapitole Přesčasy na manažerské pozici.

11 U těchto dat bylo z doplňujících rozhovorů zřejmé, že respondenty se snažily výsledné množství hodin udat jako průměrné. Je pochopitelné, že se tento údaj může měnit dle pracovního náporu a podmínek během roku.

9. Etické aspekty výzkumu

Ochranu dat informátorek jsme zajistili několika způsoby. Nejprve jsme zmínili zachování anonymity v dokumentu (viz příloha 3), který byl zaslán organizaci za účelem bližších informací o našem výzkumu, dále jsme tento fakt připomněli v písemné podobě dotazníku na jeho začátku (viz příloha 4). Při osobním setkání či telefonickém hovoru jsme tuto informaci opět zopakovali. Anonymita pro nás znamenala fakt, že z naší strany nebude nikde uvedeno - v písemné práci či nahrávce - jejich jméno. Informátorky toto akceptovaly a další spolupráce jim tak nečinila žádné potíže. Anonymitu jsme zachovali i u dalších osob zmíněných v textu použitím zkratky XY.

Během pořizování audiozáznamu měly informátorky možnost na některé dotazy neodpovídat, pokud měly dojem, že se jim nechce (tzv. svoboda odmítnutí). Na tuto možnost jsme upozornili před začátkem nahrávání všechny informátorky. Tato možnost byla vybrána z toho důvodu, že např. téma partner a partnerská podpora může být pro někoho velmi osobním tématem. Žádná z informátorek nicméně tuto možnost nevyužila. Během celého dotazování jsme se snažili chovat se slušně a neinvazivně, co se týkalo soukromí každé respondentky. Za ochotu informátorek nechat nás nahlédnout do jejich soukromého života byla nabídnuta na oplátku určitá flexibilita, co se týká domlouvání osobního setkání, a co nejmenší narušení jejich denního či pracovního režimu.

Miovský (2006) zmiňuje jako důležitý aspekt tzv. empatickou neutralitu. Tím myslí schopnost výzkumníka projevit zájem a porozumění, ale přesto zachovat neutrální projev vůči tomu, co mu informátor říká. Měli jsme přinejmenším snahu tento aspekt naplnit, a to zejména díky předvýzkumu, kde jsme si do určité míry nacvičili vedení rozhovoru a udržení neutrálního přístupu.

10. Analýza dat

V našem výzkumu jsme spojili kvantitativní a kvalitativní přístup. Celkové výsledky tedy zohledňují jak data kvalitativní čerpána z nahrávky rozhovoru, tak i kvantitativní, která jsme získali z vyplněných dotazníků.

10.1 Analýza dat z polostrukturovaného rozhovoru

Získaná data byla roztríděna do 3 témat, z kterých vycházela i konstrukce rozhovoru. Témata, která nás zajímala byla: kariéra, rodina, harmonizace rodiny a kariéry. K uspořádání dat jsme použili nástroj znám jako tzv. tématická analýza. Jedná se o široce využívaný nástroj zejména v zahraničí a nabízí celkem flexibilní, zároveň však detailní práci s daty. Dle některých (Braun & Clarke, 2006) by měl být tento typ analýzy použit na příklad u začínajících výzkumníků, jelikož umí detailně uspořádat zkoumané téma. Někdy není brána za opravdovou – pojmenovanou analýzu, a to např. ve srovnání se zakotvenou teorií či narativní analýzou. Nicméně její výhoda spočívá zejména v nenáročnosti na technické či teoretické znalosti oproti výše zmíněným analýzám. Touto analýzou jsem zaznamenávali zkušenosti, významy a realitu respondentek. Tématická analýza nám také umožnila vytvoření výzkumných témat dle naší volby. Podstatné bylo mít nastudované výzkumné téma teoreticky, abychom neopomenuli některé související aspekty.

Postup analýzy bývá od obecné otázky – celkového výzkumného tématu k užším výzkumným otázkám. Ty ale stále souvisí s celkovým tématem. Postup analyzování dat zahrnuje několik kroků, ale i tak by se nemělo opomenout, že celý proces zahrnuje především časté a opakované čtení záznamu, neustálý pohyb mezi již zpracovanou analýzou dat a mezi kódovaným textem. Takto jsme pracovali i my. Kromě hlavních témat nám vznikla i podtémata, která sloužila k dotvoření a obohacení celé analýzy. Po pojmenování podtémat jsme přistoupili k tvorbě našich komentářů, jež tvoří spolu s úryvky rozhovorů kapitolu sedmou.

10.2 Analýza dat z dotazníku

V kvalitativní analýze jsme vycházeli z kvantitativních dat z dotazníků. Při osobním setkání jsme měli dotazník před sebou a mohli během rozhovoru zjistit, zda respondentka dotazy pochopila a zodpověděla správně, případně mohla změnit a dovysvětlit odpovědi. Při započetí kvalitativní analýzy rozhovorů a transkriptů jsme mohli data z rozhovorů ověřit

pomocí dat z dotazníku. Při možném zkreslení jsme tak data následně nevyužili, či vyčlenili do jiné tématické sekce, která se nám zdála vhodnější. Např. se někdy stávalo, že seznamový výčet typů pracovních úvazků a firemních opatření, která měla manažerka uvést v dotazníku, vztahovala manažerka ke svým podřízeným, kterým by tyto možnosti do budoucna ráda poskytla jako jejich nadřízená. To jsme museli uvést na pravou míru a zjistit odpovědi týkající se samotné manažerky, což bylo cílem našeho výzkumu. V tomto případě plnil rozhovor kontrolní funkci.

Dále nám dotazníky poskytly různé demografické údaje o manažerkách. Ty jsme mohli opět zohlednit při analýze dat a uvést některá specifika při v transkripci rozhovorů.

Tabulky a grafy

Tabulky jsme spolu s grafy použili ke zpřehlednění číselných dat. Ta nám dotvářela celkový dojem o životě a kariéře respondentek. Zjednodušení na čísla, tedy na kvantitativní aspekt získaných dat, lépe ukazuje zásah kariéry do života žen a to např. u délky pracovní doby – přesčasové práce, u věku dětí, který s přibývajícími roky vyžaduje jiné nároky a lépe si tak domyslíme realitu všedního dne u ženy s malým či naopak odrostlejším dítětem. Obdobně hraje roli počet dětí na jednu ženu, viz dále.

11. Opatření veřejně deklarovaná organizací

Námi vybraná organizace patří k největšímu výrobcí elektřiny v České republice. Patří mezi první desítku největších zaměstnavatelů v zemi a největší zaměstnavatele v regionu střední a východní Evropy. Mimo naši zemi působí v zemích střední a jihovýchodní Evropy a Turecku. Vybrali jsem si tedy společnost, již se sladování rodiny a kariéry zajisté týká už pro její velikost a širokou škálu veřejně známých společenských aktivit (profil organizace v tiskové zprávě, 2018)¹².

Z veřejně dostupných zdrojů nabízí organizace několik projektů či opatření k harmonizaci rodiny a práce. Mámo, táto, kde pracuješ? je programem pro děti zaměstnanců, které se mohou podívat na pracoviště svých rodičů. Dále nabízí flexibilní úvazky. Jedná se o nabídku flexibilních úvazků jako jsou home office, zkrácený pracovní úvazek, flexibilní pracovní dobu, stlačenou týdenní pracovní dobu. Ty jsou pak určeny nejen pro rodiče s dětmi, ale i pro matky na mateřské/rodičovské dovolené nebo pro zaměstnance OZP. Tématem interního týmu organizace je i péče o zaměstnance na mateřské a rodičovské dovolené před nástupem a po jejich návratu do zaměstnání (Diverzita, 2017).

K 31.12.2015 byl:

- celkový počet zaměstnanců 11 767, z toho 2473 žen,
- počet částečných pracovních úvazků čerpalo 75 zaměstnanců, z toho 22 žen,
- počet zaměstnanců na řídicích pozicích bylo 1478, z toho 180 žen,
- počet zaměstnanců na mateřské a rodičovské dovolené 338, z toho 337 žen,
- počet ukončení MD/RD za rok 2015 činilo 88, z toho 87 žen, z toho u 40 z nich ukončení pracovního poměru.

Zdroj: interní sdělení HR oddělení organizace

Organizace patří k prvním zaměstnavatelům hlásícím se k Memorandu Diverzita +. Tímto memorandem se organizace zavázala k zavádění programů na podporu harmonizace soukromého a pracovního života spolu se zavedením flexibilních úvazků. Od roku 2015 se nabízí tzv. stlačeného pracovní týden, který umožní za méně pracovních dní odpracovat běžnou týdenní pracovní dobu (Šturmová, 2015).

V roce 2017 bylo přistoupeno k zřízení a zajištění provozu firemní mateřské školy v

¹² Jedná se o tiskovou zprávu organizace, v níž byl výzkum proveden a jejíž název uchováváme v anonymitě.

Praze a současně využití volných kapacit v externích mateřských školách ve vybraných lokalitách (externí MŠ v Ostravě, Plzni a Hradci Králové) pro zaměstnance. Kapacita školky je 24 míst, je určena pro děti ve věku od 1 do 5 let věku. Jedná se o celoroční provoz, pondělí až pátek, kromě svátků. Provozní dobu lze upravit dle potřeb rodičů, jinak je otevírací doba od 7.30 do 17.30 hod (Horáková, 2017).

Ve společnosti bylo v roce 2016 jen 20 % žen, ve vedení byly a jsou hlavně muži. V představenstvu společnosti působí žena, díky níž vzrůstá v organizaci podpora pro flexibilní úvazky. Což vyplývá i z podpisu Memoranda Divezita+. Tvrdí, že *„nemůžeme nastavit flexibilní práci u všech, ale snažíme se přizpůsobit životní situaci našich zaměstnanců. Každý rok si děláme průzkum spokojenosti mezi zaměstnanci a z něj vyplývá, že očekávají, že se s nimi bude zaměstnavatel bavit a vztah bude založen na partnerství.“* (Byznys pro společnost, 2016)

V textu dále bývá společnost manažerkami označena, my jí však zachováváme anonymitu a nazýváme ji pouze slovy „organizace“ či „název organizace“.

12. Výsledky výzkumu

12.1 Kariéra

12.1.1 Podpora od zaměstnavatele

Jedním z hlavních témat našeho výzkumu byla podpora od zaměstnavatele manažerce. Poskytnutou podporu jsme zkoumali z pohledu čistě prorodinného. Zajímalo nás, zda ji respondentky někdy pocítily, zda ji vyhledaly, jak ženy o této podpoře uvažují, zda si samy řekly o nějakou pomoc od zaměstnavatele při skloubení práce a rodiny. Námi zvolená organizace v tomto ohledu prodělala za dobu své existence zajisté určitý vývoj a díky tomu, že některé naše respondentky pracují na své pozici již několik let, mohou vývoj v této oblasti subjektivně zhodnotit. Zaměstnavatelem jsme měli na mysli přímé nadřízené, jeho zástupce spolu s firemní kulturou, celkový dojem z organizace a dále mechanismy, s kterými organizace pracuje při podpoře svých zaměstnanců.

12.1.1.1 Manažerka vnímá podporu od zaměstnavatele

Obecně řečeno podpora od zaměstnavatele může fungovat jako spolehlivý motivátor, proč se snažit obstát a udržet se na tak náročné pozici jakou je pro ženu ta manažerská. Podpora nemusí mít vliv jen na produktivitu práce a podobně známé aspekty lidské činnosti. Z hlediska psychologického může skutečnost, že je manažerce poskytnuta zjevná podpora zaměstnavatelskou organizací, zvýšit zájem pracovat pro společnost právě v době pro ženu možná nejdůležitější – v době produktivního věku z hlediska reprodukčního. Jedná se o v dnešní době i o celou dekádu, jež by žena v dřívějších dobách spíše věnovala čistě rodině – rození potomků, péči o ně a jejich výchovu. Zejména u dnešní ženy, jež si ve většině případů vybrala roli tradiční spolu v kombinaci s rolí zaměstnankyně, je vhodné věnovat pozornost firemním opatřením, která pomáhají k snazšímu skloubení obou rolí.

Naše organizace podporu poskytuje do určité míry. Záleží na několika aspektech. Manažerky vnímají podporu od zaměstnavatele jako vyjádřenou, pokud ji znají z vlastní zkušenosti. Ta je často také dotvořena zkušeností přenesenou.

„Ano, já musím říct, já ano. Já využívám home office, zkrácený úvazek s tím nemám zkušenost. Ale vím o kolegyni, že využívá home office a zkrácený úvazek. Tam, kde se pohybuju, je home office běžná záležitost a není to tak, že by se někdo na někoho koukal skrz prsty. Že někdo má tu výhodu, využívá... využívat home office nebo zkrácený úvazek.“ Jitka

(42 let)

„Tak jak já vnímám (název organizace), tak je v tomto fajn, vychází i ta pracovní doba třeba i v jiných odděleních, hmm... u nás na tom zákaznickém oddělení je ta situace třeba i horší v tomto směru než jinde, kde se pracuje třeba do druhé, třetí odpoledne, nebo jsou v režimu částečného home office. (...) Takže v tomto si myslím, že je (název organizace) fajn, že skloubit rodinný a pracovní život umožňuje velice hezky.“ **Darina (35 let)**

Vnímanou podporu jakožto pozitivní přiznává několik manažerek. Na jejich postoji k organizaci se podílí několik faktorů. Libuše (34 let) působí v organizaci přes deset let a díky své pili si ji jedna z nejvyšších manažerek při postupu výše v kariérním žebříčku „vytáhla“ s sebou. Stará se nyní o sedmiměsíční dceru s pomocí chův a rodiny a zároveň je jí nadále umožněno vykonávání manažerské pozice. Její postoj, kdy využívá aktivně prorodinné nástroje ke skloubení manažerského postu jako je home office, intranet aj., bude pochopitelně jiný než u manažerek, které zdaleka nečerpaly taková firemní opatření. I přesto uznává, že je v organizaci stále co zlepšovat.

„Ne, tak samozřejmě, já musím říct, že velmi dobře znám XY, protože jsem s ní deset let pracovala, než jsem přešla na tuhle pozici, a taky vím, že má dvě malé děti, podobná situace, a je to na té firmě znát, že dneska v (název organizace) mají matky dveře otevřené a je tady to řešení, že když o ty matky nechce přijít, ale podle mě jsou tu pořád prostory pro zlepšení (...)“ **Libuše (34 let)** (XY = žena v představenstvu organizace zasazující se o prorodinná opatření)

Nemůžeme opominout fakt, že samotný post manažerky jakožto postu nadřízené umožňuje ženě využít i neoficiálních dohod, výjimek apod., které jiné zaměstnankyně čerpat nemohou.

„I to vedení, dá se s nimi domluvit. Ano, pokud máme na vedoucí pozici matku, tak není problém tak udělat výjimku, že nebude v práci od půl sedmé, ale bude tam třeba od sedmi. Nejde to asi udělat na každý den, ale vím, že ty výjimky se tady řešily. (...) určitě, když je člověk na té vyšší pozici, dá se sjednat mnohem více, než když je na té nižší pozici. Ale u nás je to ovlivněno i tím, že jsme odkázáni na tu otvírací dobu, a jestliže budu na přepážce, pro mě není možno vyjednat výjimku, protože by to ovlivnilo chod toho zákaznického centra, kdežto když jsem na té vedoucí pozici, tak jestliže mám výjimku, že ten den budu končit dříve, tak se až tak nic neděje, protože to ten chod zas až tak neohrozí, jako kdybych chyběla třeba

na té přepážce. “ **Radka (32 let)**

„No (název organizace) funguje výborně, jak zatím zjišťuju, nikde není žádný problém, že by mi něco neumožnili, nebo něco zakazovali. Takže takhle jako celek, tak výborně.“ **Nicol (34 let)**

„Samozřejmě i vstřícnost toho zaměstnavatele, když jsou ty děti a tak, k lékaři, někdy si nemůžete vybrat dopoledne, odpoledne, takže tady v tom shovívavost, ale to si myslím, že já tady třeba mám.“ **Pavčina (35 let)**

„Myslím, že v současné době je to lepší, už třeba nabízejí ty pracovní úvazky, což třeba dříve nebylo, a když se žena, která má manažerskou pozici, chtěla vrátit na svou pozici dřív, než jí uplynula mateřská, tak tam ta možnost nebyla, nebo jen výjimečně. To se teď změnilo, lze domluvit určité individuální formy toho úvazku. Samozřejmě ženy na manažerských pozicích nejsou úplně běžné, ale ani ne už výjimkou. Takže celkem dobře si myslím, že (název organizace) se chová v tomto směru.“ **Cecílie (36 let)**

Monika (38 let) je příkladem manažerky, která podporu od organizace vnímá jako přítomnou a navíc se nezříká osobní odpovědnosti za to, jaké podmínky si v práci vyjednává k harmonizaci rodiny a kariéry. Zde je vhodné podotknout, že málokterá manažerka přemýšlí o podpoře zaměstnavatele jako o něčem, co je závislé na jedinci, na čem se může jedinec sám aktivně podílet a spoluutvářet.

„... vždy je to o mém postoji, jak já si ty podmínky vyjednám, jak já k nim přistupuju. To nemůžu očekávat od žádného zaměstnavatele, že on to bude přejímat, ale jak říkám, je dobré u toho zaměstnavatele, když on má ty nástroje.“ **Monika (38 let)**

12.1.1.2 Manažerka nevnímá podporu od zaměstnavatele

U 7 manažerek chybí a chyběla i v minulosti podpora od současného zaměstnavatele. Setkáváme se zde s názorem, že podporu od zaměstnavatele by žena měla brát jako něco nadstandardního, neslučujícího se s pracovním výkonem. Jednoduše stále u některých žen existuje pohled, kdy se soukromý a pracovní život má oddělovat a není důvod mít v tomto ohledu na zaměstnavatele nároky. Existenci případné podpory pak některé ženy vidí jako úlevy. Dle našeho mínění podobný postoj může zpomalit vývoj v zavádění firemních opatření na pracovním trhu.

„Ne, v žádném případě, v tomto směru se tenkrát zaměstnavatel vůbec nezabýval a mě to ani nenapadlo, dělala jsem podle svých možností a schopností. Asi tak.“ **Eva (50 let)**

„Ne, vůbec, to nikdo neřeší, a já jsem to nikdy ani neočekávala, že by to měl někdo řešit, někdo má děti, někdo má něco jiného. A já bych to nikdy ani nevyžadovala, nějaké úlevy nebo tak. A já už mám ty děti velké, ony se o sebe už starají. Samozřejmě mě pořád potřebují, ale starají se i samy, to je rozdíl než když máte třeba děti předškolního věku. Ale i kdybych jako... myslím že... nevím... nevím, že by (název organizace) nabízel nějaké benefity nebo výhody..., ale je to možná i tím, že jsem se po tom nikdy nepídila. (...) Ale jinak musím říct, že kdybych požádala svého nadřízeného, že bych něco nutně potřebovala si třeba vyřídit, tak že by mi vyšel vstříc, jenom já jsem to nikdy nepožadovala. Neměla jsem tu potřebu, vždycky jsem si poradila, mám babičky, manžela, takže si poradíme...“ **Tina (40 let)**

„(...) a já nemám vůbec žádný problém, když si vezmu i zpětně, když syn byl menší, tak jsem se nějak domluvila. Na druhou stranu jsem se snažila nezatěžovat svými rodinným životem zaměstnavatele. Tahle jsem to měla postavené a možná ze začátku jsem to cítila, to jsou takový předpojatosti a předsudky nás jako nějaký handicap, a taky otevřeně o těch věcech třeba nemluvila. Ale věřím, že se to postupně zlepšuje a zlepšuje. Možná je to i nějakou vyzrálostí a... přijde to časem. Nijak jsem se neprokazovala tím, že školka je do půl páté a že já musím... já jsem pracovala v Hradci, takže musím ve čtyry nejpozději odjet, abych ho stihla vyzvednout, snažila jsem se tak nák vybalancovat a měla jsem vždycky naštěstí někoho, kdo... kdo mě v tom mohl jakoby pomoci. Že bych tam musela být dlouho... trošku jsem si tu práci řídila. Udělala jsem něco dopředu a mohla jsem odejít dřív. Že většina byla ta flexibilita.“

Jitka (42 let)

„No já nikdy neměla tu potřebu, tím, že jsem věděla, že ta dcera je v dobrých rukou, tak jsem to neřešila. Možná už teď bych se k tomu postavila jinak, člověk už teď je v jiné situaci, je tu nějakou dobu a je možné vyjednat jiné podmínky. Protože určitě takové ty výhody, o kterých tady mluvíme, nejsem si jistá, jestli by byly úplně pokaždé. Jako musí ta firma o člověka hodně stát, aby mu to byla ochotna nabídnout, jako nejde o každého, teď myslím od vedoucího až po řadového, takhle jsem to myslela. (...) já nemám žádné jako zaměstnanecké benefity v tomto... jsem nevyužívala, a také ani přesně nevím, co vlastně zaměstnavatel nabízí, tím, že jsem se o tom nikdy neinformovala, neměla jsem tu potřebu a rodina mi poskytuje to zázemí. Tak sama o tom přehled nemám. (...) Tam se na to nehrálo, teď už jsou třeba nějaké zkrácené úvazky, já jsem z téma lidma pořád v kontaktu, a tak vím, že tam jsou třeba i na jedné pozici dva lidi, kteří se jakoby střídají. Ale že by tam byla nějaká podniková školka, to ne... Nikdy jsem nečerpala, nehledala v uvozovkách úlevy, což možná na jednu stranu je

špatně, ale na druhou... “ **Sandra (40 let)**

„Ono se o tom moc nemluví, ale nějakou takovou podporu tam nevnímám, co se týká třeba těch zkrácených úvazků, že by zaměstnavatel nabízel, tak to určitě nenabízí... Nebo jakoby nám, našemu oddělení... jinak vím, že v jiných odděleních, fakturace třeba, tak mají i nějaký home office, že jsou týden doma a týden v kanceláři. Ale nám to nabízeno není. A co se týká těch maminek při návratu z mateřský dovolený, tak tam vůbec není nějaký poloviční úvazek nebo třičtvrtěční, aby byla schopna si ty děti obstarat. Tak to vůbec. No to mi tam chybí. V dnešní době už se mě to netýká, a tím, že už mám tři děti, tak se mě to týkat nebude, ale myslím, že spousta maminek by tu možnost uvítala...” “ **Karolína (35 let)**

„Ne, já moc zkušenost nemám. Jak říkám, firma pro zaměstnance ano, ale co se týká nějak rodiny, tak tam nic no.” “ **Olga (38 let)**

„Hodně se diskutovalo třeba školky pro děti, pro svobodné matky, a ten námět se nikdy už nijak nerozvíjel. Protože já i pracuji v účtárně a v tom úseku účetnictví, tam je asi sto padesát žen a tři muži. Ryze ženský kolektiv, spousta matek, spousta opuštěných matek samoživitelek, ale to prostě nikdo neřeší, tím se nikdo nezabývá.(...) Já vlastně i jak jsem vyplňovala ten dotazník, tak zaměstnavatel vlastně nic z toho neposkytuje.” “ **Filipa (43 let)**

Zaměstnavatel v našich podmínkách častěji přistupuje k firemním opatřením, která může nabídnout širšímu spektru zaměstnanců. Přímo prorodinných opatření se nabídka týká zatím málo. Námi zkoumaná organizace má ve srovnání s jinými organizacemi jistý vývoj stále před sebou. V neprospěch zavádění těchto nástrojů určitě hovoří velikost zkoumané organizace, která u nás patří mezi největší zaměstnavatele v zemi. Na druhou stranu se dá počítat s jinými finančními i personálními možnostmi při zavádění podobných nástrojů do praxe. Některé respondentky si otevřeně postěžovaly na absenci prorodinných opatření a celkově pomalý vývoj v tomto směru.

„Já jako nevim, já si vždycky říkám, jestli třeba to tu firmu by stálo peníze. Podle mě ne. To jsou takový věci, který... který ani nikoho nic nestojí, ale spíš asi nemaj jako chuť to dělat pro ty lidi. (...) Jo? Já si myslím, že to je tak nějak... tady prostě hodně věcí je pořád jako kdysi. (...) Jo? Že ono jako mění se, postupně se snaží ten (název organizace) jako nějak, aby flexibilněji k tomu přistupoval, ale řekla bych, že teprve je flexibilnější v práci, takže než dojde k flexibilitě ještě s tím s rodinným životem, to je ještě jako tady na dlouhý lokty, no. Jako vim jak chodím právě na tu Odyseu, kde se... kde se potkávám s těma jako manažerkama z

těch jinejch společnostech, takhle spolu mluvíme, tak jako ti lidi mají možnosti jako jiné. Jo? V těch firmách, je to tak prostě, tam prostě si vezmou vezmou si volno takhle, vyřídí si, co potřebují, jo? Je to jako...“ **Adéla (36 let)**

„Myslím si, že dneska sem v pozici, kdy to je výrazně lepší, než to bylo, ale zase na druhou stranu myslím si, že zaměstnavatel formátu (název organizace) by moh mít spoustu jakoby věcí, který jako nemá aktuálně... u nás nejsou zvykem a nejsou běžný jako mít třeba firemní školku nebo aspoň nějaký jakoby hlídání a podobně, prostě u nás není. Když jsem se i vracela po mateřský, tak jsem hrozně lobovala za to, jestli by něco takovýho nebylo možný. Bylo mi od mého nadřízeného tehdy řečeno, že i on sám loboval velmi, a prostě to nebylo možný protlačit. Takže to si myslím, že je pole, která by mohl (název organizace) zorat (smích).“

Ivana (34 let)

Níže manažerky popisují, k jakým změnám došlo podle jejich mínění za poslední léta. Víceméně kopírují naše návrhy firemních opatření. Manažerka Monika (38 let) díky zastávané pozici na HR oddělení celkem podrobně obsáhla všechny možnosti, které má organizace nyní k dispozici. Svou roli hrají v zavádění firemních opatření samotní jednotlivci ve vedení, kteří mohou mít odlišný postoj k zavádění prorodinných opatření do praxe. Toto zmiňuje Monika (38 let) a Adéla (36 let): *„No... ten můj šéf je hodně takovej jako dinosaurus, jo (smích)? Jo? Prostě nemá tady ty... moc jako ne... nedívá se na tyhle věci a vždycky řekne: ‚No to voni tam někomu jako dovolili, protože to je tamhle vod toho známá.‘ A prostě něco takovýho, jako strašně to bagatelizuje potom ty věci, jo?“* **Adéla (36 let)**

„Určitě ano, rapidní, i můj zaměstnavatel přikročil k tomu, aby legislativně umožnil manažerům ovlivňovat vlastně to, jak má složený tým, ve smyslu, že si může tým poskládat, použít maminky na mateřské, využít půl úvazky, zkrácené doby, prostě máme implementovány praktické nástroje, které je možno využít. Otázka je, jak s nimi pracují manažeři, protože vždycky to do velké míry je o tom, jak ten konkrétní manažer s tím pracuje, a tady si myslím, že je určitě prostor i pro nějaký posun, ve vnímání těch manažerů a ve vnímání toho, že je zkrácený úvazek, nebo že je tam maminka z mateřské v tom týmu, může mít i pozitivní aspekt na tu práci. To si myslím, že je otázka jakoby vnímání toho... společnosti jako celku. To bude určitě nějakou dobu ještě trvat. A technické firmy asi půjdou pomaleji, u ostatních firem to pravděpodobně bude méně trnitá a jednodušší cesta.“ **Monika (38 let)**

12.1.1.3 Podpora od přímého nadřízeného

Předchozí téma nám vygenerovalo další zdroj - stupeň v hierarchii organizace, ze

kterého může manažerka čerpat podporu. Při rozhovorech se často ženy zmiňovaly o podpoře od přímého nadřízeného, díky kterému podporu od organizace vnímají jako existující. V tomto případě jedinec a jeho osobní přístup k firemním opatřením reprezentuje celou organizaci. A tento pohled se nám opakuje v našem vzorku několikrát.

„No spíš to bylo na mých nadřízených, že jsem třeba věděla, že když mám ty malé děti a mohou být nemocné, tak aby mi třeba umožnili ten home office, a já jim říkala od začátku, že děti neomezím... Ale takhle jako komplexně od (název organizace), že bych dostala podporu od jiného než od nařízeného, to ne. (...) No jak už jsem říkala, třeba když byly děti nemocné, nebo když bych si potřebovala něco zařídit a být s nimi doma, nemusela jsem si brát dovolenou, ani home office, takže to pro mě bylo usnadněno, mohla jsem se jenom připojit, a mohla jsem se tak postarat o ty děti.“ **Cecílie (36 let)**

„Tak to já mám. Šéf, se kterým se dá mluvit. Určitě, to je super, ta flexibilita a to funguje, můj šéf mi to umožňuje. Ten lidský faktor je tam hodně důležitý.“ **Hana (40 let)**

„ (...) hlavně je to o lidech..., protože mám hodně vstřícnou nadřízenou, která mi tyto věci umožňuje, chápe, že potřebuju odejít, když mi volají ze školky, že mi dítě začalo zvracet, není problém odjet, vyzvednout dítě a doma se zase napojit. (...) No už jen třeba to, já teď nevím, jestli je to přímo (název organizace) nebo má nadřízená, protože kdo pro mě reprezentuje ten (název organizace), tak to je vždycky můj nadřízený, který mi věci umožní nebo ne, jak jsem říkala, já vůbec nemám problém, nemám nač si stěžovat..., když potřebuju, mám home office, když potřebuju dříve odjet, není žádný problém.“ **Darina (35 let)**

„Já musím říci, že moje nadřízená je úžasný člověk, vyjde mi vstříc, možná kdybych někoho jiného měla, byl by to problém, ale takhle na pozici, na které jsem, a s tou nadřízenou, kterou mám, tak si vždycky dokážeme vyjít vstříc, je to fajn. (...) Když je jakýkoli problém s dětma a potřebuju odejít, nebo si nečekaně vzít volno, vždy mi to umožní, vždy se domluvíme, ať už si vezmu dovolenou, nebo si práci vezmu domů... nebo když je velká potřeba, je schopna mě zastoupit. Na to, že je svobodná a bezdětná, je úžasná.“ **Radka (32 let)**

„Tak já to vnímám jakoby z bezprostřední blízkosti těch svých přímých nadřízených. Protože s těma já o tom komunikuju, jo? (...) Se zaměstnavatelem jako takovým přes třeba personalisty, tak až tak jako úplně ne, ale vždycky to řeším s těma nadřízenýma a vždycky jsem se setkala s pochopením. Když jsem se vracela z mateřský, potřebovala jsem neplacený volno, na prázdniny, protože vlastně dcerka moje je v červnu, na konci června narozená a nikdo Vám ji od července do školky nevezme. Sem potřebovala nastoupit až v září, tak to taky nebyl

problém. To bylo prostě taky o domluvě. Takže jakoby když přijdete, řeknete, co potřebujete a... oni Vás tam prostě chtěj, tak Vám vyjdou vstříc. “ **Ivana (34 let)**

K podpoře ze strany nadřízeného patří i neformální dohoda mezi ním a manažerkou, kdy se jedná o prosté napracování hodin, aby se manažerka mohla účastnit aktivit spojených s rodinou i v pracovní době. Na příklad, žena jde na besídku svého dítěte: *„Když třeba měl nějakou besídku, tak jsem si to nadpracovala, což třeba bylo taky fajn. Jsem odpracovala tu hodinu a půl a hodinu jsem pak šla další den dřív domů, v tomhle mi taky vyhověl.* “ **Olga (38 let)**

„Jo, jo, my si to většinou plánujeme hodně dopředu a jsme i zvyklí, že i moje nadřízená mi zavolá, když je to takhle narychlo, jestli se mi to hodí, nehodí. Většinou to ale plánujeme dopředu a to si člověk nějak zorganizuje, přizpůsobí tomu ten denní program. Ale jinak se domlouváme operativně a vycházíme si vstříc. Třeba je nějaká schůzka a Vy na ni nemůžete jít, protože máte... třeba dcera akci ve škole, a Vy tam musíte jít, protože by to jinak pro ni bylo hrozné zklamání a zase v práci máte práci, která není taková, že by nepočkala do druhého dne. “ **Sandra (40 let)**

Podpora může nabývat i dalších podob. V případě Ivany (34 let) a Olgy (38 let) byl nadřízený motivátorem k profesnímu postupu na vedoucí funkci. Tento typ podpory je jistě pro jedince velmi zavazující, nicméně nadřízený tak vyjádřil důvěru ve schopnosti a dovednosti manažerky. Olga při pocitu omezených schopností vést tým složený ze svých bývalých kolegů získala od nadřízeného další podporu a mentoring na téma jak vést tým.

„Já bych se tam nepřihlásila, pokud by mi ten šéf neřek: ‚Hele, jdi to zkusit.‘ No a tím, že on prostě jako mě tak popostrčil, tak jsem si řikala: ‚Tak to zkusím, tak prostě nebudu tady sedět a čekat.‘ Tak jsem to zkusila. Ono to vyšlo no a teď teda plavu. “ **Ivana (34 let)**

„ (...) tenkrát mi to můj nadřízený nabídl, jestli bych to nechtěla zkusit, tak jsem řekla, že jo, že to zkusím, nicméně po čtrnácti dnech jsem za ním přišla, že to nechci dělat, že prostě jsem si vždycky dělala tu svou práci, svoje výsledky, což bylo super, no a teď ten tým, kterej byl hroznej... a to si člověk fakt neuvědomuje, dokud není na té vedoucí pozici. Tak jsem si to prostě neuvědomovala. Nicméně mě přemluvil, že to zkusíme znovu, tak jsem do toho šla s tím, že mi pomáhal, radil, co a jak a potom dobrý no. “ **Olga (38 let)**

Hana (40 let) zmiňuje typ podpory, kdy ji nadřízený vede k lepší organizaci svých časových možností: *„ (...) třeba s mým šéfem vyloženě pracujeme na tom, že on mě učí, co je nutný, co je důležitý, abych svůj čas řídila ještě líp, protože jsem se teď dostala do časovýho*

presu, takže jsme si od základu rozpovídali, co je důležitý, jaký věci řeším, co s těma nedůležitýma věcmi udělat, co je nutný důležitý, co je nutné nedůležité, co delegovat, pořád se dá zkrátka ta efektivita moje v práci zlepšovat. Třeba i lépe rozvíjet ty mé podřízené, aby mě zase zastoupili v dalších věcech, což jsem třeba před třema rokama nedělala.“ Hana (40 let)

3 manažerky zažily podporu v době nejcitlivější, a to v době před porodem dítěte a v době plánování, jak zastávat roli matky a setrvat i v roli manažerky. Libuše (34 let) mohla díky přístupu svého nadřízeného zůstat ve vedoucí funkci i po porodu dcery. Dle svých plánů mohla pracovat na dálku cca 10 dní po porodu. Měla s nadřízeným ústní dohodu, že práci nebude přerušovat a přes vzdálený přístup odpracuje vše potřebné. Uznává, že: „... *hodně mi umožnila ta pozice, ve který jsem, i přístup XY, který byl mým nadřízeným, na tom určitě záleží a musím říct, že asi je to i díky tomu, že XY mi trochu prošlapala tu cestu.*“ Popisuje průběh dohody: „*Sedli jsme si s panem XY, no respektive, když jsem zjistila, že jsem těhotná, tak jsem za ním šla, za nadřízeným, řekla jsem mu to, on na to: ‚Že je to super a co budem dělat?‘ (smích) A řekla jsem mu, že nechci odcházet, pokud se nestane, že něco bude špatně, takže jsme udělali ústní dohodu, že nastoupím na mateřskou, vrátím se do práce, ale dva dny před porodem jsem byla v práci a on mi říká: ‚Ty už asi brzo budeš rodit, a pamatuj na má slova, osm týdnů tě tu nechci vidět.‘ Takže já mám z té pozice nárok na placený volno, ale pracovní placená neschopnost, takže jsme se domluvili, že tohle využiju. Dohoda to byla ústní.*“ **Libuše (34 let)** (XY = jména osob)

Podobnou zkušenost má i Nicol. Nejprve si s nadřízeným našli čas na naplánování a přerozdělení pracovních povinností. Po přivyknutí na roli matky se mohla po krátkém čase zase vrátit k práci.

„V podstatě on to nechával hodně na mně, probírali jsme spolu to rozdělení těch projektů, jaké si nechat, jaké předat, na tom jsme se shodli rychle a pak už spíš to nechával na mně. (...) Takže v tomhle jsem měla jakoby oporu, že kdybych po porodu zjistila, že to tak nejde dál, že to nejde dohromady, nebyla jsem k ničemu zavázána, že by to tak muselo být a věděla jsem, že on by pochopil, kdybych z toho potřebovala vycouvat. A tím, že jsem tam měla tu jeho podporu, o to to šlo snáz, dala jsem si pár týdnů v klidu, přijala novou roli a pak jsem se do toho postupně začala vracet.“ Nicol (34 let)

„... pro mě bylo důležité, aby ta vstřícnost z jeho strany, ta tolerance, to porozumění tam bylo. Aby, když já řeknu v jednu chvíli: ‚Nestíhám.‘ Tak abych zase i já jemu nezpůsobila nějaké

problémy, takže i proto byla volba těch projektů taková, že kdybych z toho ze dne na den potřebovala vycouvat, že to není projekt, který ohrozí chod té společnosti. “ Nicol (34 let)
„A teď jde o to, jak jsem říkala, že kdybych poznala, že malá strádá a něco je někde špatně, kdyby se vyskytly komplikace, tak že v podstatě můžu skončit. Nebo chtěla bych potom skončit. Přičemž, tam je třeba i ta domluva s tím nadřízeným, že kdyby to tak bylo, že to nebude nějak prodlužovat a vyčítat mi, že jsem do toho šla. “ Nicol (34 let)

Obě tyto manažerky uvážily možnost, že bude potřeba brát ohled zejména na potřeby dítěte. Tyto potřeby se vyvíjejí, mění a tedy i hůře předvídají, a dle této domněnky si nabraly jen takové úkoly, které v případě potřeby půjde odřeknout. Je patrné, že obě nastávající matky chtěly snížit riziko plynoucí pro organizaci na minimum.

Pavčina (35 let) je další manažerkou, jež se po dohodě s nadřízeným mohla vrátit po porodu syna co nejdříve do práce, tentokrát na vyšší pozici než před porodem.
„... čtyři měsíce i s mateřskou před porodem, takže malému byly tři a půl měsíce, ale já jsem se vracela ráda, práci mám ráda, mám... dobře se mi pracuje s mým šéfem, takže sem se vracela ráda, (...) byla jsem takhle už dohodnutá, domluvená vlastně o tom postupu, jsem šla v srpnu na mateřskou, pak jsem tady ještě byla, malej se narodil začátkem září no a od nového roku jsem akorát vlastně jsem se vracela na jinou pozici, ale náplň té práce je téměř totožná. Je tam akorát něco navíc... bylo to na základě domluvy s mým šéfem. Oboustranně jsem se dohodli, že nám to bude vyhovovat, když to takhle nastavíme. “ Pavčina (35 let)

Můžeme tedy říci, že lidský faktor – v tomto případě osobnost nadřízeného – má v existenci podpory manažerek významnou roli. To má své výhody i nevýhody. Výhodné jistě je, pokud bližší vztah (informace o rodinném životě ženy) a častější kontakt mezi oběma jedinci odhalí potřebu, zvýší nabídku a využití opatření zaměstnané ženě. Nevýhodou je však to, že o tak zásadní věci rozhoduje jedinec a to dosti neformální cestou, jak je to v námi zkoumané organizaci. Jak vypovídá Adéla (36 let), kontrola toho, zda se manažerky dostanou k nabídce opatření je různá, spíše absentující: *„... musím říct, že tady ta firma to jako hodně o tom mluví: „Ano, umožňujeme svým zaměstnancům všechno.“ Ale není nic z toho zakotveno v řídicí dokumentaci, a vlastně tím pádem jako personalisti říkají: „Hele, tohle je na domluvě s nadřízeným. Jako může se to, no, ale je to na domluvě s nadřízeným.“ Jako nemáte na to nárok. (...) A tady jako když ti šéfové jsou někteří takoví, kteří prostě jedou opravdu jenom podle toho, co je a není dané, tak v podstatě vyhovují jenom tomu, komu vyhovět chtějí, nebo u koho to potřebují. “ Adéla (36 let)*

Absence transparency v nabídce firemních opatření může vést ke snížené motivaci zjišťovat možnosti a žádat o využívání opatření v praxi. A to vidíme jako velmi nešťastné. Nevylučujeme ani vliv kolegů, kteří mohou dávat najevo svou nelibost, pokud k využívání opatření samotnou ženou dojde. Ženy s takovou zkušeností se dopředu mohou bát říci si o pomoc a to je může připravit o mnohé příležitosti, kariérní postup apod. Takovou zkušenost má např. Barbora (41 let):

„No určitě, některá žena se nechce ani toho zaměstnavatele ptát, nebo si řekne, že je to předem prohraný boj, že to ani neumožní. Já jsem dřív pracovala ve státní správě, tak vím, co to znamená výjimka, když chcete zkrácený úvazek, nebo výjimku z pracovní doby, většinou se na Vás dívají skrz prsty, a to v nadřízené pozici nemusí být ani muž, někdy bych řekla, že ty ženy jsou horší (smích). To tak v životě je, že narazíte na člověka, který je konzervativní a nerad přijímá změny, přestože by to chod té společnosti neohrozilo.“ **Barbora (41 let)**

Monika (38 let) jako jediná otevřeně přiznává neférové jednání vůči ní, když potřebovala zajistit nemocné dítě. Dá se předpokládat, že k takovému jednání může ze strany nadřízených docházet častěji než jak je tomu u našeho vzorku. Monika (38 let) se nebála ohradit a odkázat nadřízeného na zákoník práce. Jistou roli sehrál i fakt, že Monika (38 let) působí v personálním oddělení a více se vyzná v právech zaměstnance.

„Setkala jsem se s tím, že můj nadřízený, kdy já byla na cestě s dítětem a někam ho vezla, byla to situace, kdy já na to mám dle zákona nárok, tak na mě vytvářel tlak. Ale já to řešila celkem nekompromisně a přinesla jsem mu zákoník práce a řekla jsem: , Takhle to je. ZP mi to umožňuje. ‘ Ale snažila jsem se tam pracovat nejen na té legislativní rovině, ale taky v tom smyslu, že: ,Ty jsi měl ty děti taky. ‘“ **Monika (38 let)**

Lidský faktor se nám objevuje nejen v roli nadřízený – manažerka, ale i opačným směrem, ve vztahu manažerka – nadřízený. Filipa (43 let) s Gabrielou (41 let) a Hanou (40 let) podporu mají a váží si jí, na druhou stranu poukazují na skutečnost, že jí nikdy nezneužily, jejich odvedená práce měla vždy určitý standard a svou zodpovědností vyjadřují vděk za některé neformální opatření, která mohou čerpat v případě potřeby. Jsou příkladem odpovědných zaměstnanců, kteří nezneužijí nabídky opatření.

„Jako vychází! Jako on řekne: ,Pokud máš zajištěné oddělení, tak si dělej, co chceš. ‘ Jakoby v uvozovkách pokud bych si dovolenkovala v době uzávěrky, tak můžu, navíc nám dovolenou schvaluje jeho asistentka, které to je úplně jedno, kdy přesně my máme dovolenou, no ale kdyby byl problém v závěrce, tak stejně volám jí a tu odpovědnost bude vyžadovat po mně,

protože jsem takhle uvedena v té závěrce. “ Filipa (43 let)

„Určitě, říkám, já jsem měla velký štěstí i na svý nadřízený a vždycky pro mě bylo podstatný a důležitý i to, že jsem si odvedla svoji práci ve vyšší kvalitě. A vždycky to fungovalo, nikdy nebyl žádný problém, že by mi někdo řekl: ‚A tak ted’ tady musíš zůstat v kanceláři, sedět u počítače deset hodin a až si to všechno vypracuješ, tak můžeš jít domů.‘ Vždycky to bylo na dohodě s tím nadřízeným. Ta pružnost tam byla, jakoby dobře odvést tu práci. A byla jsem vlastně svým pánem. Takže to byla určitě výhoda. (...) Netrávila jsem v kanceláři třeba plný počet hodin, hlavně když dcera byla menší, tak ta moje přítomnost tam byla nezbytná, a já jsem vyloženě taxikářila (smích), vozila jsem ji ze školy, do školy, na kroužky, tréninky a tak dále... Jakoby tu možnost... jsem měla pocit, že mám, že jsem mohla odejít třeba z práce načas, ale pak je pravda, že jsem to jakoby doháněla po večerech, sobotách a nedělích. “

Gabriela (41 let)

„(...) ted’ máme spolupráci na straně s mým šéfem, takže vím, že když ráno, třeba u nás typicky, když se náš malý probudí s teplotou, takže ten, který má více schůzek a který se obětuje, a já když mu zavolám, že potřebuju home office, schůzky mám přehozený, tak mi to umožní, na druhou stranu já mám třeba služební cestu a to hlídání si umím zařídit. Takže můj šéf ví, že nikdy neřeknu: ‚Já prostě nepojedu na služební cestu, protože mám pětiletý dítě... “

Hana (40 let)

12.1.2 Firemní opatření od zaměstnavatele

V následujících pasážích textu nabízíme pohled manažerek na firemní opatření ke skloubení kariéry a rodiny. Mezi firemní opatření jsme zahrnuli celou škálu možností, které může organizace zaměstnancům nabídnout, nejvíce se výběr vztahoval na prorodinná opatření, viz tab. 5., kde jsou přehledně vyčísleny firemní opatření nabízená organizací, kolik žen je využívá či jaká by preferovaly.

Tab. 5. Shrnutí výsledků ohledně firemních opatření

Firemní opatření	A Zaměstnavatel mi poskytuje	B Využívám aktivně	C Nejsou nabízena, ale ráda bych využila		
			slabě	středně	silně
náhradní péče o děti (hlídání dětí)	0	0	2	4	6
příspěvek na hlídání dětí (jesle, MŠ)	0	0	1	3	4
provoz podnikového zařízení pro péči o děti nebo jeho podpora v blízkém okolí	0	0	1	3	7
podpora volnočasových aktivit dětí a mládeže a rodičů s dětmi	4	1	2	3	5
vnitropodnikové poradny pro rodinu	0	0	4	1	1
podpora návratu zaměstnanců z MD/RD	4	2	1	2	0
spolupráce se zaměstnanci na MD/RD	7	2	0	1	1
pravidelná setkání s rodiči na MD/RD v celé ČR	0	0	4	2	1
pořádání firemních a rodinných akcí	9	6	1	1	1
volno pro otce (v délce 5 dnů apod.)	0	0	0	0	0
mateřské a rodičovské příspěvky	0	0	3	3	4
letní programy či pobyty pro děti	4	0	4	2	6
příspěvek na rodičovské dovolené	0	0	4	1	5
podnikové akce pro děti zaměstnanců	3	1	2	3	5
rozvojové programy pro ženy	3	3	1	5	3

Zdroj: vlastní

V další části se věnujeme firemním opatřením jednotlivě.

	A	B	C		
náhradní péče o děti (hlídání dětí)	Zaměstnavatel mi poskytuje	Využívám aktivně	Nejsou nabízena, ale ráda bych využila slabě středně silně		
počet manažerek	0	0	2	4	6

Nejsou nabízena, ale ráda bych využila

Toto opatření organizace nenabízí, žádná z manažerek s ním nemá osobní zkušenost, nicméně manažerky by toto opatření uvítaly.

„... ale říkali jsme si, že by to byl námět u toho zaměstnavatele, kdyby třeba tam fungovala nějaká služba, která by zajišťovala tu péči o děti, třeba i vyzvednutí těch dětí, když v práci nestíhám. To by využila spousta maminek, já myslím.“ **Cecílie (36 let)**

„Mně se třeba líbí, jak já pracuju v té učtárně, tak tam je práce i o víkendech, hlavně v uzávěrkách, tak třeba v tomto období, které to opravdu potřebují, ne že nechtějí, ale prostě to skutečně potřebují, tak nějakou tu záštitu pro ty děti. Věřím tomu, že dvanáctileté už to nepotřebuje, ale to jedenáctileté, desetileté...“ **Filipa (43 let)**

	A	B	C		
příspěvek na hlídání dětí (jesle, MŠ)	Zaměstnavatel mi poskytuje	Využívám aktivně	Nejsou nabízena, ale ráda bych využila slabě středně silně		
počet manažerek	0	0	1	3	4

Nejsou nabízena, ale ráda bych využila

Respondentky zaškrtnuly, že by uvítaly příspěvek na hlídání dítěte. Zde jsme měli na mysli finanční příspěvek. Myslíme si, že pokud v organizaci chybí firemní MŠ či pokud žena nesežene místo ve státní MŠ, může příspěvek dobře posloužit k úhradě placené chůvy, což opět ženě umožní být v kontaktu s pracovními povinnostmi. Manažerky toto opatření nekomentovaly.

	A	B	C		
provoz podnikového zařízení pro péči o děti nebo jeho podpora v blízkém okolí	Zaměstnavatel mi poskytuje	Využívám aktivně	Nejsou nabízena, ale ráda bych využila		
			slabě	středně	silně
počet manažerek	0	0	1	3	7

Nejsou nabízena, ale ráda bych využila

Mateřská škola v době konání výzkumu ještě nebyla v nabídce pro zaměstnance organizace. Z výpovědí je patrné, že mnoho manažerek by o tuto formu péče o dítě mělo zájem. Toto opatření tak patří k nejvíce preferovaným v dotazníku.

„... ptala jsem se tady v (název organizace), že jako proč to není, když jako přece jenom je v té Ostravě je těch žen hodně, že by se to jako... by o to ten zájem určitě byl. A vím, že se mi tehdy dostalo takové odpovědi, že je to kvůli tomu, že tím, že má (název organizace) tolik lokalit tak... a udělal by tu školku jenom někde, tak by diskriminoval ty ostatní no, že zase udělat to všude by potom jako bylo tak finančně náročné, že by to nešlo, no. Já tomu rozumím.“ **Adéla (36 let)**

„To si představit dokážu, můj předchozí zaměstnavatel firemní školku poskytoval, já ji sice nevyužívala, ale také zaměstnavatel tuto školku částečně dotoval, a ona měla delší otevírací dobu, v té školce bylo otevřeno do šesti hodin, zatímco ve státních do čtyř.“ **Darina (35 let)**

„(...) jenom minimálně to, že už se to dělá v místě. Třeba jenom ušetření toho času tady po Praze na přejíždění, vyzvedávání dítěte ze školky a tak dále, taky by to asi bylo i časově nastavený trochu jinak než třeba fungují klasicky státní školky, ty opravdu tam musíte přijít na čtvrtou hodinu a přes to vlak nejede a podobně... tak to mi přijde zajímavý (...).“ **Gabriela (41 let)**

„No za mě určitě školku (...).“ **Hana (40 let)**

„No úplně ideální školka prostě ideální v areálu firmy. Která prostě nebude končit ve čtyři, třeba bude i dýl. Bude prostě kopírovat náč tu... Jo? Pro mě, kdybych měla dělat opravdu ty směny, jak po mně bylo původně požadováno, tak prostě když by byla prostě školka, která by kopírovala třeba směnu těch maminek na tom call centru. By šlo dítě ráno s maminkou do školky, odpoledne by si ho vyzvedla.“ **Ivana (34 let)**

„(...) podle mě jsou tu pořád prostory pro zlepšení, osm let se tu baví o nějaký školce, to by mi ulehčilo život, ale vím, že tu není jenom Praha ale i další lokality, jsou tady odbory, to

znamená, kdyby se udělalo něco ve prospěch Prahy, tak by se to udělalo v Dukovanech, Temelíně, Hradci, ale i tak něco minimálního, třeba spolupracující školka, to by bylo super pro mě. (...) No pro mě školka..., ta školka, jesle, i to, že bych věděla, že je tady v baráku nebo přes ulici, třeba jen na dvě hodiny, zpětně by mi to strašně pomohlo.“ **Libuše (34 let)**

„(...) když to vezmu u nás v Plzni, je tam budova, která dřív prý byla školka, já si nepamatuju, to bylo ještě před mým nástupem, ale říkalo se, že v jedné té budově je opravdu školka pro děti zaměstnanců, a teď už tam není. Tak je to škoda, ta poptávka tam je, myslím si, že i zájem by byl veliký, pokud by (název organizace) rozhodla obnovit tu organizaci, a zavést tady závodní školku.“ **Nicol (34 let)**

„(...) máme nařízeny přesčasy, kalamity jsou, takže prodlužují se směny o hodinu dýl, takže by se to třeba i vyřešilo no. Ale takhle když je kalamita, nařízeny přesčasy, ty mámy musí vstát a stejně pro to dítě jít, nemůžou tam zůstat, takže i v tom by byly takovýto výhody.“ **Olga (38 let)**

„Já bych uvítala určité firemní školku nebo jesle, nějaký zařízení, (...) tak já bych to určitě využívala každý den a určitě během dopoledne, takže od rána třeba do oběda, s tím, že by si po obědě malýho vyzvedla rodina, babička, nebo chůva nebo někdo. Ale aby když by to bylo v blízkosti, bych řekla té práci, že by se tam dalo dojít do pěti deseti minut, tak i v průběhu toho dne by se člověk měl možnost třeba na to jít podívat, jestli...“ **Pavčina (35 let)**

	A	B	C		
podpora volnočasových aktivit dětí a mládeže a rodičů s dětmi	Zaměstnavatel mi poskytuje	Využívám aktivně	Nejsou nabízena, ale ráda bych využila		
			slabě	středně	silně
počet manažerek	4	2	2	3	5

Zaměstnavatel mi poskytuje

U tohoto opatření je patrné, že se organizace snaží a nabízí širší výběr aktivit. Jedná se o pořádání výletů pro zaměstnance a jejich děti, v intranetu lze dohledat nabídku vstupenek na různé akce, konají se sportovní aktivity pro rodiny s dětmi apod.

„ (...) volné vstupenky do Zoo, technické výstavy, tyhle benefity tam doposud jsou.“ **Eva (50 let)**

Využívám aktivně

„Měli jsme..., ale to už je delší dobu, nějaké rodinné dny, dokonce jsem tam vzala i svého synovce tuším, vícero... vícero dětí. Bylo to fajn. (...) Sportovní aktivity, které pořádá můj zaměstnavatel, ať už to je (...) naposledy, pak to byly sportovní hry, takže to...“ **Jitka (42 let)**

Nejsou nabízena, ale ráda bych využila

„No třeba ty odpolední kroužky, kde jsou ty děti bez rodičů, třeba jednou za týden, abych tam ty děti mohla dát a viděla bych, že se ty děti na to těší, že to pro ně není povinnost, jak to třeba někdy bývá, a já bych mezitím zrelaxovala, nebo třeba nakoupila a tak. Cokoli, že bych ty děti neměla s sebou. Takže jo, pokud by někdo něco takového nabízel, třeba v rámci (název organizace). To by mi určitě přidalo...“ **Cecílie (36 let)**

„... volnočasový aktivity, dneska ta situace je taková, že se šetří, já si pamatuju doby, kdy na některý akce peníze byly, třeba pět šest let zpátky nějaký ty rodinný dny, a společnost realizovala dost těchle akcí a vlastně mi to přišlo, že když jsem ty děti neměla, tak co bych tam dělala, ale teď si říkám, moji kolegové ty děti mají, máme ty rodiny, ale tím, že máte ty rodiny, už není tak moc prostoru si jít třeba někam sednout, takže by se ti lidi mohli poznat i jinak a třeba si říct: „Jejda, on má stejně starý dítě jako já, to bysme mohli jet třeba někam.“ A myslím, že to probouzí i tu lidskost, která se trochu vytrácí podle mě teď.“ **Libuše (34 let)**

vnitropodnikové poradny pro rodinu	A	B	C		
	Zaměstnavatel mi poskytuje	Využívám aktivně	Nejsou nabízena, ale ráda bych využila		
			slabě	středně	silně
počet manažerek	0	0	4	1	1

Nejsou nabízena, ale ráda bych využila

K tomuto opatření se manažerky přímo nevyjádřily, nicméně si umí představit využití poradny pro rodinu. Zde se dá uvažovat o využití externího pracoviště, na které by organizace mohla odkázat případné zájemce o tuto službu.

podpora návratu zaměstnanců z MD/RD	A	B	C		
	Zaměstnavatel mi poskytuje	Využívám aktivně	Nejsou nabízena, ale ráda bych využila		
			slabě	středně	silně
počet manažerek	4	2	1	2	0

Zaměstnavatel mi poskytuje

Zde se respondentky přímo nevyjádřily, nicméně některé si myslí, že toto opatření organizace již poskytuje.

Využívám aktivně

„No bylo to od nařízených, nějaké pokyny, bavily jsme se dlouho dopředu, abych já měla jako tu pozici připravenou a to pracovní místo jako také připraveno a nemusela řešit nějaké organizační věci, v tom personálním oddělení to funguje dobře, v prvních dnech proběhne školení a sepsání veškerých údajů, které se třeba změnily za tu dobu a tak... to proběhne a je tam i takové to vybavení toho pracoviště, telefon, počítač, někdo služební vůz. Je to spíše na tom, aby ten vedoucí si na to vzpomněl dříve, než se mu ten člověk vrátí zpátky.“ **Cecilie (36 let)**

Nejsou nabízena, ale ráda bych využila

„(...) teda ty moje kolegyně... to je taky zvláštní rys v dnešní době, to taky určitě vnímáte, že na přelomu revoluce ty ženy, když dospívaly někdy v těch letech devadesát pět a devadesát šest už nezakládaly ty rodiny tak jak moje generace, tam když ženská nebyla vdaná, tak byla stará panna, a mé kolegyně jsou dnes v mém věku a starší nebo do třiceti pěti let nebo vdané či nezadané, zatímco já už měla dítě. Ony jsou si vědomy, že teď by to jejich těhotenství bylo problém, takže možná první mít to dítě a pak dělat tu kariéru, kdežto ony se bojí o ty své pozice. A to jsme zase u dalšího bodu, co jste tam měla, to se mi líbilo, třeba podpora těch žen na mateřské, protože tady pro firmu odejít na mateřskou je téměř jako byste umřela, jo? To už nikoho nezajímá, i když jste byla jakkoliv dobrá, v té chvíli to tak prostě je, možná podpora pro ty matky, tak možná udržovat s těmi matkami ten kontakt se zaměstnavatelem, udržovat ty dovednosti, schopnosti, znalosti jejich...“ **Filipa (43 let)**

„Nad tím jsem nepřemýšlela, asi ze začátku ne, ale nějaké období před tím, kdy se má ten člověk vrátit, tak by asi nebylo špatné, kdyby měl nějaký ten prostor k seznámení s tím, co se změnilo, co ho čeká po návratu a mít prostor si jak to říct. S maminkama, které řeší obdobnou situaci, jak to oni řeší. Myslím, že by to nebylo špatné.“ **Radka (32 let)**

spolupráce se zaměstnanci na MD/RD	A	B	C		
	Zaměstnavatel mi poskytuje	Využívám aktivně	Nejsou nabízena, ale ráda bych využila		
			slabě	středně	silně
počet manažerek	7	2	0	1	1

Zaměstnavatel mi poskytuje

Zde se respondentky přímo nevyjádřily, nicméně některé si myslí, že toto opatření organizace již poskytuje.

Využívám aktivně

„(...) jsem překvapená, že to lidem nevadí, když mám jednání v rámci (název organizace), tak vlastně, tím že tu pracuju jedenáct let, tak mě spousta lidí zná, takže to věděli, že jsem těhotná a mám miminko. A když řeknete: ‚Můžu se s Váma potkat tady naproti, ale s malou?‘ Tak říkají: ‚Jo, to vůbec nevadí.‘ A je to takové... jako bych řekla, že ty jednání jsou možná i příjemnější, to dítě je tak odbourá a jde to jednodušeji.“ **Libuše (34 let)**

„(...) já jsem se vracela ráda, práci mám ráda, mám... dobře se mi pracuje s mým šéfem, takže sem se vracela ráda, (...) byla jsem takhle už dohodnutá, domluvená vlastně o tom postupu, jsem šla v srpnu na mateřskou, pak jsem tady ještě byla, malej se narodil začátkem září no a od novýho roku jsem akorát vlastně jsem se vracela na jinou pozici, ale náplň té práce je téměř totožná. Je tam akorát něco navíc... bylo to na základě domluvy s mým šéfem. Oboustranně jsem se dohodli, že nám to bude vyhovovat, když to takhle nastavíme.“ **Pavčina (35 let)**

Nejsou nabízena, ale ráda bych využila

„Možná i nějaká ta spolupráce s tím zaměstnancem na mateřské rodičovské dovolené. Protože když někdo je vlastně tři roky mimo, tak je to dlouhá doba, že? Člověk vypadne z toho

kontaktu s tím zaměstnavatelem, takže určitě dobré nějak udržovat.“ **Sandra (40 let)**

„Já mam známou, shodou okolností teda sousedku ze vsi, která pracuje v nějaký počítačový firmě tady v Plzni, ale nevím úplně, myslím, že dodávají nějaký software, ale nevím úplně přesně jakoby, co to je za firmu, a ta mě úplně dostala, protože ta vlastně má dvě dětičky taky po sobě a ta už vlastně při mateřské chodila prostě na dva dny do práce s tím, že si prostě děti brala s sebou. Že ona pracovala při mateřský, když chodila jim tam vypomáhat a maj tam udělaný hlídací koutek pro děti, takže ona tam vždycky jela s těma dětma, tam je dala, šla si prostě odpracovat já nevím pár hodin, pak si je vyzvedla a jela domu, takže takhle byla jakoby v kontaktu s tou prací, což mi třeba přišlo úplně supr, protože ona jakoby nebyla v té izolaci té mateřský. Kdo to zažil, ví, co to je. Já jsem třeba začala podnikat na mateřský, abych se jako z toho nezbláznila úplně, protože první tři roky úžasný, ale pak když sem jakoby měla další dělátko a teď mu byl rok, že jo, takže já už prostě čtyři roky doma už jsem fakt jako byla taková fakt v izolaci, takže jsem začala jakoby s podnikáním...“ **Ivana (34 let)**

	A	B	C		
pravidelná setkání s rodiči na MD/RD v celé ČR	Zaměstnavatel mi poskytuje	Využívám aktivně	Nejsou nabízena, ale ráda bych využila		
			slabě	středně	silně
počet manažerek	0	0	4	2	1

Nejsou nabízena, ale ráda bych využila

„Podpora a... a... udržování vztahu s maminkami... s maminkami na mateřské a tatínky na rodičovské dovolené, jak je víc... o tom už dlouho přemýšlím, kdy by o to byl zájem a tak, jak je víc jako... já vim, že třeba v některých odděleních neformálně zvou třeba před vánocema si jdou sednout nebo obvolají maminky..., my vlastně taky jsme to v rámci útvaru dělali. Ale tak nějak, nevím, posílat jim firemní časopis, nevím... Poslat jim třeba pozvánky na... na nějaké ty firemní akce. Které jsou pro všechny zaměstnance. Víc ještě jakoby posílovat tu... tu... nezapomenout na ty maminky a tak jako..., jestli mi rozumíte. (...) třeba i my když máme před vánocema nějaký večírek neformální, tak se mé kolegyně, které jsou teď na mateřské a rodičovské tak... tak pozveme, ale není to aktivita HR nebo někoho jiného. Nějaký firemní časopis jim neposíláme a přemejšlim, že jako...“ **Jitka (42 let)**

pořádání firemních a rodinných akcí	A	B	C		
	Zaměstnavatel mi poskytuje	Využívám aktivně	Nejsou nabízena, ale ráda bych využila		
			slabě	středně	silně
počet manažerek	9	6	1	1	1

Zaměstnavatel mi poskytuje

„No já vím, že když jsem nastoupila, byly nějaké společné akce pro rodiny právě. (název organizace) pořádal třeba na Bouzově, nevím, jestli tam byla nějaké soutěže pro děti, prohlídka hradu, něco takového... Takže vždycky na nějakém hradě, nebo i že tam bylo občerstvení a tak. To mě tak napadlo. Někaké výlety, nějaké lanové centrum, nebo sportovní hry pro děti, něco takového určitě.(...) Já vím, že když jsem nastoupila do (název organizace) v roce dva tisíce pět, jedna taková akce možná proběhla, ale jelikož jsem tenkrát neměla dítě, tak to to šlo mimo mě. Ale to vím, že bylo jenom jednou ze začátku někdy v tom roce dva tisíce pět. A od té doby si nevzpomínám, že by se něco takového uskutečnilo.“ **Olga (38 let)**

„Ještě třeba ty firemní a rodinné akce, to se pořádá, já jsem to nezaškrtnla... to se určitě pořádá, to je taky fajn...“ **Sandra (40 let)**

Využívám aktivně

„... ale co třeba ty děti opravdu bavilo, tak třeba když jsme byli v těch technických muzeích, nebo v té Zoo, ale to vlastně odbory pořádaly takové výlety, nebo když jsem s nima byla v Praze na nějakém představení... to byla spíš jako ta podniková akce, my jsme tam byli jako kolegové, měli jsme tam svoje děti a ty děti se svým způsobem spolu znají..., takže spolu komunikovaly a... bylo to fajn.“ **Eva (50 let)**

„No ano, byla jsem na takové akci, ale to už je asi sedm let, autobusem to byl výlet na hrad a tam probíhaly hry celodenní a výtěžek z té akce šel na charitativní účely, vím, že jsme tam tehdy vezli ponožky tuším? No a vstup na tu akci, že měly právě ty děti z dětského domova ty ponožky a to byla jako vstupenka (smích).“ **Barbora (41 let)**

„ (...) já jsem zmiňovala ten filantropický den, jako dobrovolník můžete někde chodit po nějakých organizacích, od dětských domovů až po... po nějaký spolky na ochranu zvířat a tak dále (...).“ **Jitka (42 let)**

Nejsou nabízena, ale ráda bych využila

„Ano, třeba nějaké programy pro rodiče s dětmi, ale třeba s těmi většími, to si myslím, že by bylo fajn, jakože se i ti zaměstnanci se poznají napříč (název organizace) nebo i ty děti, takový team-building pro rodinné příslušníky (smích), mohlo by to být fajn potkat se s lidma z práce i jinak, než jen v práci. Třeba sportovní akce, výlety, tábory, jednodenní výlety někam třeba, to si myslím, že by se setkal s ohlasem.“ **Barbora (41 let)**

„No třeba ty setkávání to by bylo dobré i z toho hlediska, že by se ti zaměstnanci třeba i napříč různými útvary, odděleními více poznali. No a ty děti to hodně sblížují. Třeba ženy, které mají děti v přibližném věku jsou si tak nějak blíže, protože mají podobné starosti, řeší podobné věci... ty děti mají rády podobné věci třeba a tak.. takováhle rodinná setkání by pomohla i k vnitropodnikové komunikace, takže by to mohlo přispět i k té pracovní stránce věci. Jako jsou třeba team-buildings... Bylo by to celé takové zrelaxovanější, tím že by se do toho zapojily i rodiny, taková volnočasová věc, nejen fixované na práci. Já bych to velice uvítala, něco takového...“ **Darina (35 let)**

	A	B	C		
mateřské a rodičovské příspěvky	Zaměstnavatel mi poskytuje	Využívám aktivně	Nejsou nabízena, ale ráda bych využila		
			slabě	středně	silně
počet manažerek	0	0	3	3	4

Nejsou nabízena, ale ráda bych využila

Zde se respondentky přímo nevyjádřily, nicméně některé si myslí, že toto opatření by jako matky uvítaly.

	A	B	C		
letní programy či pobyty pro děti	Zaměstnavatel mi poskytuje	Využívám aktivně	Nejsou nabízena, ale ráda bych využila		
			slabě	středně	silně
počet manažerek	4	0	4	2	6

Zaměstnavatel mi poskytuje

„Nemám zkušenosti, zaměstnavatel to sice poskytuje, ale bohužel ne u nás, v naší oblasti, takže my tu možnost nemáme to využít.“ **Radka (32 let)**

„Já si myslím, mně se líbí ta myšlenka táborů, byť u nás tábory taky jsou. I příměstský tábor byl, to bylo někde na elektrárnách, takže... jsou to vítané aktivity.“ **Jitka (42 let)**

„Myslím, že třeba toho tábora jo, já myslím že tam i je ta nabídka toho tábora. Já toho nevyužila, protože myslím si, že ten termín, co je ten tábor děti mít doma nebudeme, ale myslím, že i nějaké příměstské tábory pro ty děti, něco jako družina v létě, když to řeknu laicky, tak si myslím, že pro ty děti, že bych něčeho takového využila, i tím, že máme třeba docela nefunkční babičky... a spoléhat ve všem na manžela celé léto... Těm dětem teď bude sedm, což přece jenom není ten věk na to ještě, aby trávily samy celý den, tak tohle bych využila, kdyby tu ta možnost byla.“ **Karolína (35 let)**

Nejsou nabízena, ale ráda bych využila

„Pro mě třeba pro mě třeba ty akce jako pro ty děti nebo ty letní pobyty pro děti pro mě by to mělo totiž i nějaký punc jako jistoty, že je ta organizace v pořádku. Tím že by jako... (...) mi ten zaměstnavatel řekl: „Ano, tady s tou firmou my jsme udělali smlouvu... (...) a tam můžete posílat svoje děti.“ Tak já si řeknu: „Fajn, tak tu firmu někdo prověřil.“ “ **Adéla (36 let)**

„No ještě třeba řešení prázdnin, teď poprvé jsme letos měli co dělat s těmi dětmi dva měsíce, takže třeba kroužky pro děti, příměstské tábory, které by vyřešily, když školka není otevřena, nebo tak. To bych uvítala do budoucna určitě. Přece jenom dva měsíce..., a pokud ty babičky nefungují na sto procent... Nemůžeme si dovolit odejít a nechat práci bez nás. Takže pokud by něco nabízel, setkaloby se to s ohlasem.“ **Cecílie (36 let)**

„Tak mě teď třeba napadá, nějaká ta služba přes hlavní prázdniny, protože ono té dovolené taky není tolik. Potom člověk řeší, jakým způsobem děti zaměstnat, aby někdy nebyly jen tak bezprizorní, takže třeba příměstský tábory (...).“ **Gabriela (41 let)**

„U nás je zavřená školka celý srpen, což znamená pro mě, že musím vyřídit celý srpen, a kdyby byla třeba možnost příměstského tábora, nebo něco, to by mi úplně vytrhlo trn z paty. Protože teď jak bude zavřená..., mamka má dovolenou dva týdny, tak my si dáme dovolenou, ale jeden z nás si bude muset dát dovolenou bez toho druhého, což nechceme, chceme ji trávit společně. A teď je to navíc jenom srpen, příští rok to bude už i červenec a srpen, jo? Takže teď co s tím dítětem prostě přes dva měsíce, když školka je zavřená? I když mám babičku, moje

mamina ještě pracuje, takže... zatím to neřeším, ale nevím no, jak budou dva měsíce volna, bude se to muset nějak...“ **Hana (40 let)**

„Pobytové, nějaké ty tábory, proč ne.“ **Pavčina (35 let)**

„... třeba i ty letní programy či pro děti. To je docela problém zorganizovat ty prázdniny pro děti, tím, že té dovolené není hodně, a přeci jen děti mají dva měsíce prázdnin, alespoň ve škole, ve školce je to možná méně, a i během roku jsou nějaké ty prázdniny.“ **Sandra (40 let)**

	A	B	C		
příspěvek na rodičovské dovolené	Zaměstnavatel mi poskytuje	Využívám aktivně	Nejsou nabízena, ale ráda bych využila		
			slabě	středně	silně
počet manažerek	0	0	4	1	5

Nejsou nabízena, ale ráda bych využila

„Určitě, kdyby ta možnost byla.“ **Radka (32 let)**

	A	B	C		
podnikové akce pro děti zaměstnanců	Zaměstnavatel mi poskytuje	Využívám aktivně	Nejsou nabízena, ale ráda bych využila		
			slabě	středně	silně
počet manažerek	3	1	2	3	5

Zaměstnavatel mi poskytuje

„Dětský den bývá s dětma (...) do elektrárny si pamatuju, (smích) že tam má vždycky reklamu, jo? Tak to ještě tak jako. Spíš možná v těch lokalitách, že ještě by se něco našlo než tady. (...) Na dětském dnu v (...) jsem byla, to jo. Ten byl fajn.“ **Adéla (36 let)**

„(...) a pokud třeba rodiče těch dětí pracují v určité společnosti, tak si myslím, že by to mohlo být zajímavý jít napříč tou společností, nebo třeba i návštěva té společnosti, to by mohlo být zajímavé i pro ty děti... Poznat se i po soukromém životě a pak se zas vrátit do toho pracovního, to by mohlo být fajn.“ **Gabriela (41 let)**

„(...) s tím, že já bych tam hodně uvítala nějaký firemní akce pro děti, ta myšlenka se mi hodně líbila.“ **Olga (38 let)**

Využívám aktivně

„To měli teďka poslední, co udělali, tak jak tady jsou ty dobrovolnické dny, tak byl... (...) . No tak teďka udělali novinku, bylo to v novém roce poprvé, že byly dobrovolnické dny pro rodiny s dětmi právě.(...) Že se dalo i s dětmi takhle přijít někam jako pomáhat, že to byl jako rodinný den zároveň.“ Adéla (36 let)

Nejsou nabízena, ale ráda bych využila

Zde se respondenty přímo nevyjádřily, nicméně některé si myslí, že by toto opatření mohla organizace nabízet – nabízet více. A samy by jej využily celkem značně.

rozvojové programy pro ženy	A	B	C		
	Zaměstnavatel mi poskytuje	Využívám aktivně	Nejsou nabízena, ale ráda bych využila		
			slabě	středně	silně
počet manažerek	3	3	1	5	3

Zaměstnavatel mi poskytuje

Zde respondenty informované o tomto opatření jsou zároveň těmi, které jej i aktivně využívají.

Využívám aktivně

„Tady to bylo program... to bylo vyloženě cílený na ženy a nebyly tam jen ženy ze (název organizace), ale také z různých firem a v podstatě to byl takový osobnostní, rozvojový, plánovací program. (...) já byla navržena do toho programu, takže to vlastně nebylo obeslání těch zaměstnankyní, ale spíš mířený na vybrané ženy. (...) ono ten program ještě stále probíhá, abychom se nějak na sebe napojily, navázání s těmi kolegyněmi a v podstatě to bylo poznání sebe sama a promítnutí do řízení lidí. A fakt to bylo zajímavý, musím říct, přes různé home metody člověk došel k tomu, jaký on je sám, jaký je šéf a jak využívat přirozenosti řekněme tím nejjednodušším způsobem, ale hlavně jak řídit lidi.“ Gabriela (41 let)

„Ty rozvojové programy pro ženy jsem vyzkoušela, byla jsem pozvaná. Mně se to líbilo hodně. Minulý rok k MDŽ byl nějaký festival a firma mi to zaplatila. Bylo nás tam pár, to jsem si

hodně užila, bylo tam hodně speakerů přes hodně oblastí, od byznysu, kosmetiku, po péči o děti. Vždy to byly hodinu a půl dlouho přednášky, člověk si to sestavil, jak chtěl, takže mohl jít třeba na rozvoj svůj vlastní, nebo moč jít na péči o děti, výživa tam byla, péče o děti, kosmetika a bylo to jen pro ženy a to se mi hodně líbilo. “ **Hana (40 let)**

„Rozvojové programy pro ženy jsem využila, a to je jediný.“ **Monika (38 let)**

Nicméně i takové programy musí být vedeny s citem, např. brát v potaz životní situaci účastnic. Nepříznivá zkušenost či neodborné vedení může ženy do budoucna odradit.

„Ano, já nejsem úplně zastánce: ‚Toto je pro muže, toto je pro ženy.‘ Já myslím, že ta variabilita je leckdy ku prospěchu a teď jenom přemýšlím přímo pro ženy... ano, měli jsme program, já jsem se ho neúčastnila, ono je pak důležité, třeba u těch programů mít ženy ve stejné jako situaci, protože vim, že kolegyně mi říkala, která třeba byla bezdětná a ostatní dámy tam měly prostě děti a... a... nepotkávaly se v těch životních příbězích a v tom jakoby, co teď aktuálně řeší. Bylo to od externího dodavatele. Bylo to zaměřeno na leadership. Bylo tam i chování muži versus ženy v manažerských pozicích. Nabídka je, ale ne pro nějakou konkrétní skupinu, ne jen třeba pro ženy... Spíše je to výjimečně (ty ženy).“ **Jitka (42 let)**

Nejsou nabízena, ale ráda bych využila

„No dokážu si to představit, že bych se něčeho takového ráda zúčastila, proč ne? Jako člověk vždycky má co zlepšovat, nebo se nechat inspirovat ostatními, jak to dělají, nebo si vzít rady od odborníků...“ **Darina (35 let)**

„Já třeba si myslím, že hlavně potkat se s těmi ostatními, to by bylo fajn. Přece jen jsme trochu jiné než ti chlapi, děláme v (název organizace). Já myslím třeba, jak já dělám, ta péče o zákazníka je jediné oddělení, kde dělá spousta ženských, ale jinak nás tady zase tolik není, je to energetika, chlapecká společnost. Možná i proto, v jaký firmě děláme, by to bylo hodně přínosný, protože nás tady zase tolik není. (...) Jakoby teď jsem mluvila k tomu, že by to bylo jenom pro ženský...“ **Hana (40 let)**

„Už toho času moc nemám, ještě v tudletu chvíli, kdy vlastně i chodím do té školy, tak toho času na rozvoj moc nemám, časově bych to teď nedávala, ale určitě do budoucna. (...) Ale tak určitě, třeba by byla rada, jak to třeba skloubit líp, než je to v současném stavu (smích).“
Karolína (35 let)

Jiná opatření

Respondentky uvedly další prorodinná opatření či další opatření týkající se našeho tématu výzkumu.

- **manažerské kurzy**

Zaměstnavatel mi poskytuje/Využívám aktivně

Kurzy nejsou cíleny přímo na ženy v managementu, nicméně se dá hovořit o vstřícném kroku ze strany zaměstnavatele.

„Bylo mi nabídnuto školení, tam je opravdu dobrý systém školení tady těch manažersky posazených lidí, každý si může vybrat, co cítí, že je jeho slabá stránka a zdokonalit se v tom, já tím, že jsem byla docela časově s tím na štíru a bylo to léto, tak jsem jej neabsolvovala, ale teď na podzim se chystám absolvovat dva kurzy, u kterých cítím, že by mi mohly pomoci.“

Cecilie (36 let)

„(...) ale pravidelný vzdělávání toho je tu hodně.“ **Hana (40 let)**

„... call centrum spolupracuje s agenturou Multifair a ty se myslím po tý profesionální a rozvojový stránce o nás staraj velmi dobře. Že máme už za sebou spoustu prostě takových nějakých seminářů na leadership, vůbec vedení lidí a různě. A kromě toho míváme dost často zpětný vazby individuální s téma... s téma jednotlivými koučema a to je supr.“ **Ivana (34 let)**

„... i ta školení probíhala dva roky průběžně, sem tam manažerské školení, vyjednávání s lidmi, všechno jsem to absolvovala a za to jsem ráda, protože jsem neměla zkušenosti s vedením lidí, takže jsem to určitě využila.“ **Olga (38 let)**

- **příspěvek na dovolenou dítěte**

Zaměstnavatel mi poskytuje/Využívám aktivně

„Příspěvek na dovolenou, to poskytuje a to i čerpám... Je super, že i když dítě jede samo na dovolenou, je možné ten příspěvek využít, což je super.“ **Monika (38 let)**

- **vytipování jedinci s informačním e-mailem**

Zaměstnavatel mi poskytuje

„No my máme tyto informace na internetu, není to cílené, prostě kdo si přečte, tak ten ví. Možná třeba, kdyby si nás vytipovali a posílali cíleně, bylo by to fajn (smích) já nemám úplně čas to hledat na internetu. (...) Ale možná pokud by to bylo vytipované, do mailu těm, které by to mohlo zajímat, bylo by to lepší, takhle nám uniknout věci, o které bychom se mohli zajímat.“

Cecilie (36 let)

„Ano, ano, to posíláme, chodí nějaké newslettery a máme firemní intranet, kde ty akce jsou, je

*tam nějaký kalendář, pak jsou tam třeba fotografie z těch akcí, (...) jsou tam fotografie jakoby na intranetu, že přístup k tomu je. Máme teda skupinu zaměstnanců, kteří nemají počítače, nemají přístup k intranetu a nebo k e-mailu, a snažíme se to řešit nějakými shuttleovými počítači, kde se prostě jednou za čas mají možnost připojit do svého e-mailu nebo na intranet, nebo mají tam nějakou nástěnku, kde se mají možnost seznámit s nějakými takovýdlemi aktivitami, ale samozřejmě nejjednodušší je přes intranet nějaký kalendář akcí a dávat tam i zpětnou vazbu těch akcí a aktivit. “ **Jitka (42 let)***

- **vlastní iniciativa oddělení**

Využívám aktivně

*„U nás je to hodně takový jakoby o těch... o těch odděleních, jo? Takže, co si který oddělení uspořádá, to má. (...) Že by nějak jako bylo centrálně něco, nevím o tom. Vim, že... já nevím, třeba teď mě napadá, že jsem zaslechla, že pořádají lyžařskou školu, jakoby teda (název organizace) celkově tady plzeňskéj, no ale jinak jako že by něco hromadně bylo pro celý, když to ta řeknu, barák, aby všichni vyrazili, to ne, ale my děláme třeba na call centru, ale to je spíš z naší iniciativy, že děláme akce i pro rodiče s dětma, že jsme měli maškarní... bál... (...) Minulý týden a předtím vlastně třeba v září to bylo, takže jsme měli opékání buřtů, tam taky byla možnost vzít děti, ale je to v plenkách zatím. Protože, to jako nebylo zvykem. “ **Ivana (34 let)***

- **třída pro nemocné děti/family days**

Nejsou nabízena, ale ráda bych využila

*„Co by mohlo pomoci skloubit? No tak třeba mě napadá, že by mohlo pomoci těm matkám, kdyby školy měly nějaké třídy pro lehce nemocné děti, aby matka, když třeba to dítě trošičku zakašle, nebo trochu teče z nosu, má rýmu, ale není to úplně tak, že by muselo být upoutané na lůžko, tak si matka vlastně vždy musí vzít paragraf, což není optimální, takže kdyby ty školky zajišťovaly umístování těchto dětí... nebo třeba můj syn si v létě zlomil ruku a školka ho nevzala vůbec, já teda šest týdnů musela řešit, co s ním a musela jsem si vzít chůvu. Takže tohle bych ocenila, kdyby tu byla možnost, aby školky lehce nemocné nebo trošku indisponované dítě přijaly. (...) něco jak jsou sick days, takové ty family days, co má můj manžel..., to je fajn a člověku to pomůže a že to může být nárazové volno a nemusím žádat o dovolenou předem od zaměstnavatele, ale třeba čtyřikrát v roce mám možnost, když mi dítě prozvracelo celou noc, mám možnost vzít si to family day a... a další den už je třeba schopno zase jít do té školky... “ **Darina (35 let)***

12.1.3 Pracovní úvazky na manažerské pozici

Téma pracovního úvazku bylo jedno z dosti podstatných. Naší úvahou byla skutečnost, že výše pracovního úvazku do sladění rodiny a kariéry velmi zasahuje. Čas věnovaný práci se zákonitě odrazí na času stráveném s rodinou. Proto jsme zkoumali, jaké pracovní úvazky manažerky mají nejčastěji, zda mohou využívat home office či jiné modernější typy pracovního úvazku jako je sdílení pracovního místa, zkrácený úvazek aj. A objevili jsme i některá nová firemní opatření, která v naší organizaci bývají běžná.

12.1.3.1 Pružná pracovní doba

Z pohledu prorodinných opatření nabízí námi vybraná organizace vstřícný krok ke svým zaměstnancům v podobě pružné pracovní doby. Pracovní doba v naší organizaci má podobu pevné a flexibilní části, od osmi do třinácti, či od devíti do čtrnácti hodin musí být zaměstnanec na pracovišti a zbytek z pracovní doby je na něm, zda jej odpracuje před či po pevné pracovní době. Všechny manažerky si tuto možnost chválí.

„... máte dvě malé děti a dojíždíte a musíte je vyzvednout ze školky, která zavírá o půl třetí a Vám zavírá, v úřední dny je tam od osmi do pěti v pondělí a ve středu, což normálně úřady mívají, tak to je nadlidský výkon, no a kdo Vám bude ty děti vyzvedávat? Jsou i školky, které mají výjimku, ale ty jsou zase hned plné, protože takových rodičů je samozřejmě víc. Proto si myslím, že (název organizace), tak tady ta pružná pracovní doba je jedna z největších výhod, který já tam spatřuju. No jakože obecně to nemusí být využíváný nebo vnímaný jen ženama, matkama, ale i pro muže zaměstnance, my máme pevnou část pracovní doby od osmi do jedné a pak můžete „pružit“, od jedné třeba do šesti můžete pružit.“ **Barbora (41 let)**

„No mám volnou pracovní dobu, musím tam být mezi devátou a jednou hodinou, to je ta pevná část, kdy bych tam měla být, ale i to je na dohodě s mou nadřízenou či nadřízeným, takže v tom je to úplně super, že já si můžu přizpůsobit ten pracovní čas tomu, jak mi to vyhovuje. Pracuju v zákaznickém centru a je tam samozřejmě určitá otevírací doba a očekává se ode mě, že tam budu v té otevírací době, ale jsme tam s kolegou dva, takže jsme vzájemně zastupitelní. Pro mě je ta práce s rodinou skloubitelná krásně, v tomto ohledu si nemůžu stěžovat.“ **Darina (35 let)**

„Mám pružnou pracovní dobu, kdy od osmi do třinácti hodin bych měla být na pracovišti.“ **Eva (50 let)**

„Ale miluju tu flexibilitu a ta flexibilita tu umožňovaná je, musím tu být mezi devátou nebo jednou, ale jinak si to můžu rozvrhnout, jak chci já. A jestli přijdu na šestou ráno, což teda

nechodím, nebo dorazím až na devátou, to je jedno. “ **Hana (40 let)**

„Vždycky jsem měla flexibilní pracovní dobu, to znamená volitelný začátek a volitelný konec. Vždycky já jsem respektovala, že nějaká práce musí být hotová a naopak nadřízený, že by: ‚Musíš tady být v osum a... do čtyrech.‘ Tak to ne on zase, mohla jsem si tu práci trošku řídit sama.“ **Jitka (42 let)**

„(...) od devíti do čtrnácti ta pevná část a mezi sedmou a devátou si zaměstnanec volí začátek pracovní doby. A konec je mezi čtrnáctou a devatenáctou. Ale nic se neděje, když prostě se něco stane na cestě, můj nadřízený to ví, že přijedu třeba kolem půl desáté, pozdějc nebo... takže... Ano, oficiálně je to takhle... ten systém takto nastaven, samozřejmě systém to vidí, že jsem nedodržela pevnou část pracovní doby, ale nezaznamenala jsem a nedomnívam se, že by nadřízený... mám možnost samoeditace docházky, upravit to jako tolerovaný... tolerovaný jakoby pozdější příchod.“ **Jitka (42 let)**

„No vlastně od osmi do třinácti nula nula tam musíme být, abychom splnili ten časový fond a pak vlastně je to na nás.“ **Karolína (35 let)**

„No od devíti do dvou bych tu měla být a jinak před nebo po, a to teda využívám no.“ **Libuše (34 let)**

„... máme pružnou pracovní dobu, což si myslím, že je super a když byla dcera menší, tak si vzpomínám, že jsem do práce jezdila opravdu brzo, abych i brzo mohla odejít, splnit těch osm hodin...“ **Monika (38 let)**

„Mě se to teď netýká (respondentka je na MD). (...) To, že si můžu z práce odejít v podstatě, kdy budu potřebovat, abych si vyzvedla dítě, tím, že je pružná pracovní doba mi zaměstnavatel umožňuje...“ **Nicol (34 let)**

„(...) já vlastně můžu chodit do práce, abych tam byla mezi tou osmou a druhou, ale záleží, jak ten tým má směny, a musím chodit vlastně s tím týmem.“ **Olga (38 let)**

„... ale my v tom back-office to máme všichni. A máme ten pevný kmen od devíti do jedné.“ **Sandra (40 let)**

„No tak to máme všichni, jojo, nejenom vedoucí, manažeři, máme pružnou pracovní dobu s pevnou částí, takže od osmi do třinácti jako bychom tam měli být a jinak musíme splnit ten fond pracovní doby v měsíci. Takže zbytek si můžete korigovat nějakým způsobem.“ **Tina (40 let)**

Některé manažerky tuto možnost do jisté míry flexibilní pracovní dobu nemají. A rády by ke skloubení rodiny a práce tuto možnost měly:

„Určitě by bylo fajn, to mi přijde klíčové, pokud by zaměstnavatel dával možnost flexibility pracovní doby, s tím se dá zajímavě pracovat a na základě toho si zařídit i spoustu věcí dalších. A obě věci se dají skloubit zajímavě dohromady ta práce a rodina. A potom se to projeví i na odvedené práci? Když musíte být v kanceláři do čtyř a víte, že tou dobou už máte být někde jinde, vyzvednout dítě třeba, tak potom je to pro Vás daleko větší stres...“ **Gabriela (41 let)**

„Určitě by to bylo snazší, kdybychom si mohli sami organizovat čas a mohli bychom si více... nebo kdybychom tu dobu měli pružnější. My jsme to tu jednou měli, pak byly nějaké problémy a od té doby je striktně stanovena doba: ‚Od tehdy do tehdy budete v práci, a přes to nejede vlak.‘ A dokonce máme ten čas takový hodně organizovaný, že denně musíme udělat to, to, to a máme na to i určité časové rozmezí. To je složitější. Takže si myslím, že kdybychom si tohle mohli udělat sami, tak by to pro mě bylo jednodušší.“ **Radka (32 let)**

Radka (32 let) a Filipa (43 let) mají vlastní představu, jak by pracovní dobu vzhledem k vyzvedávání dětí upravily ke své spokojenosti: *„Určitě by mi to vyhovovalo, kdyby to nebylo tak striktně, jak teď od půl osmý do půl čtvrtý, ale vyhovovalo by mi to, pro nás, my pracujeme na zákaznických centrech, kde jsme závislí na zákaznících. Mně by proto vyhovovalo pondělky a středy, kdy máme ty silné dny, tady s těma lidma. Opravdu tu třeba zůstat do pěti, zajistit si hlídání a vyzvedávání dětí, a naopak ty kratší dny končit dříve abych se zase mohla věnovat dětem, takže ten čas třeba překlomit do těch dvou dní. Je pro mě snazší si to vyzvedávání zajistit třeba na dva dny v týdnu, než čtyři dny v týdnu.“* **Radka (32 let)**

„No my to máme od osmi do jedné, tak to je super, takže ten pohyb tam je. Já to možná myslela tak, jako více pohyblivá... Třeba přijít i na devátou, být... je tam od osmi nebo být tam i dříve od pěti..., protože teď kdokoli tam přijde před šestou hodinou jako by tam nebyl, ale to je zase z důvodu zákoníku práce, protože práce před šestou hodinou je považována za práci v noci a my pracovat v noci nemůžeme. Nebo naopak pracovat některé dny třeba od jedenácti do devíti do večera... to taky nebo od dvanácti do osmi nebo tak..., ale myslím si, že až na té manažerské pozici...“ **Filipa (43 let)**

12.1.3.2 Home office

V našem vzorku se ukázalo, že oficiální home office má celkem málo manažerek. Některé manažerky si o home office samy požádaly a daří se jim díky této flexibilitě věnovat rodině, např. i přes daleké dojíždění do práce přijaly nabídku vedoucí pozice právě pro

možnost využívat home office.

„Řekla jsem si o to sama, bylo to z důvodu... byla to má podmínka, když přišla nabídka do Prahy z Hradce Králové, že si nedovedu představit, že bych tam byla každý den, mám tam syna, přestěhování není možné, takže jsem si o to řekla, ale nebyl s tím problém a mám právě domluvu jeden až dva dny, já si taky tu práci řídím sama, podle schůzek, podle potřeby zákazníků, že někdy jsem doma dva dny, někdy jeden.“ **Jitka (42 let)**

Dvě manažerky s malými dětmi ve věku několika měsíců mají možnost home office a také byla tato forma úvazku podmínkou k pokračování na jejich pozici, pokud se jí nechtěly vzdát a jít na mateřskou dovolenou. Libuše (34 let) zprvu po porodu dcery pracovala pouze z domova, vypočítává, kolik hodin denně věnovala práci: *„Takových pět šest určitě. Tak když ona byla malinká, tak to bylo od kojení ke kojení, ona spinkala, skoro pořád, takový ty první dva měsíce byly nejjednodušší, co mohlo být, ale pak jak byla větší, tak už nespí tolik.“* **Libuše (34 let)**

První tři měsíce života dcery pracovala následovně: *„No pracovala jsem hlavně z domova, měla jsem dohodu (...). Byla jsem tu fyzicky šest až osm hodin týdně a jinak práce z domova, naštěstí tím, že řeším zejména správu společnosti, tak se dá dělat..., já potřebuju počítač a telefon a sem tam se s někým potkat, vždýcky jsem to realizovala v čase, kdy jsem věděla, že tu můžu být. Ona se mnou proschůzovala taky dost poměrně, takže šest až osm hodin tady, ale zase hodin třeba deset týdně schůzováním.“* **Libuše (34 let)**

Nicol (34 let) pracuje pouze z domova (na dohodu o pracovní činnosti, která odpovídá zhruba 0,5 pracovního úvazku, což si domluvila před porodem).

„ (...) tím, že u nás děláme i schůzky přes Skype, tak je to u nás v pořádku. (...) když spočítám všechny ty pravidelné, kterých je teďka docela hodně, protože nám finishuje jeden projekt, tak to máme dvě půlhodinové denně (schůzky).“ Ve zbytku pracovní doby je v kontaktu s firmou: *„... přes emaily, tvorba reportů, harmonogramů, hodně práce s excellem.“* **Nicol (34 let)**

Pro manažerskou pozici nemusí být home office vždy vhodný. Zejména u pozic, kdy manažerka má tým lidí, s kterým má být v častém osobním kontaktu, jej tolik nevyužívá dle sdělení respondentek. Pokud ano, tak jen ve výjimečných případech – nemoc dítěte.

„No tak, také by to šlo, ale já spíše potřebuju ten styk s těma lidma, s těma svýma podřízenýma, takže asi takhle. Je skutečností, že když dělám kontroly, tak se domluvím s nadřízeným, řeknu mu: ‚Mám kontrolní den, dělám kontrolu v oblasti a zbytek práce dořeším doma.‘ A problém s tím není.“ **Eva (50 let)**

„Já právě moc ne, protože já hlavně pracuju s lidma, takže moc ne, v nejnutnějším případě, převážně když ten malý má teplotu, a nikdo jinej mi ho nepohlídá. Je tady spousta lidí, kteří home office využívají hodně aktivně, protože jejich práce jim to umožňuje, třeba ty analytický profese, ale tím, že prostě řídím lidi, to není něco, co bych mohla využívat častěji, no.“ **Hana (40 let)**

„(...) u nás je ta práce teda založená na tom, že já pracuju s lidma, takže to nemůžu samozřejmě dělat z domova jako sto procent času, ale když je nějaká taková mimořádná situace, tak ta možnost tady je.“ **Ivana (34 let)**

„Ono samozřejmě je to těžký, protože pracuju s lidma, takže fakt jenom v těch výjimečných případech, bych to brala. Jenom na pokrytí toho dítěte, jinak je mi jasný, že musím být s tím týmem. Ale někdy je kancelářské práce je spousta, fakt jenom na pokrytí toho, když je dítě nemocné pracovat z domova.“ **Olga (38 let)**

„Tam třeba v tom účetnictví, tam by to nešlo. Tam se musí ty doklady účtovat průběžně. Někdy třeba zaúčtování jednoho dokladu je výchozím bodem pro zaúčtování jiného. Takže někdy jsme třeba uvažovali o takových těch home officech pro nás zaměstnance, my nemáme tuto možnost pracovat z domu. Ale tady je jiný problém, to by se muselo nechat to schvalovat odbory a bezpečnost práce a že... to není tak jednoduché, zaměstnanec je v té chvíli, když pracuje doma, tak je jako by pracoval v zaměstnání, musí být speciálně vyškolen, riziko pro zaměstnavatele je pak větší, i když náklady jsou menší, to je pravda. Neumím si to představit, takovou práci doma, ten obsah práce by to neumožnil, i když by to bylo fajn.“ **Filipa (43 let)**

„ (...) my třeba tady v Ostravě home office máme a je pravda, že jej využívám pouze omezeně, protože jak já mám několik podřízených, tak s nimi potřebuju být v kontaktu, ale třeba jednou za čtrnáct dní zůstanu jeden den doma.“ **Sandra (40 let)**

„Občas, dle potřeby, když potřebuju něco i v místě bydliště zařídit, nebo dcera má nějakou akci brzo, jakoby po škole, tak abych nemusela, tím, že já dojíždím asi dvacet pět kilometrů, tak to třeba využiju, jinak se snažím být tady, abych byla v kontaktu s těma lidma. Ono u těch vedoucích pozic je to docela problematické v tom, že prostě potřebuje s nima být v kontaktu. Takže, že by třeba člověk byl celý týden doma, to myslím nepřipadá v úvahu, jako jeden dva dny v týdnu se dají skloubit.“ **Sandra (40 let)**

„Tak samozřejmě, v těch výjimečných případech, to jo, když člověk potřebuje. Ale zase já musím být s těmi lidmi, nebylo by to asi ani morální, abych je takhle dirigovala z domu. Takže ve výjimečných případech bych tu možnost ráda využila, ale sama bych z toho nechtěla dělat

nějaké pravidlo, mně by to tak nevyhovovalo, já potřebuju být i v blízkém kontaktu.“ **Tina (40 let)**

U využívání home office je vhodné si položit otázku, zda nemůže dojít k jeho zneužití, kdy zaměstnavatel nemusí mít kontrolu nad pracovním výkonem zaměstnancem.

„Takhle to ve (název organizace) využíváno není, což musím říct, mi přijde i trochu škoda, protože tohle mi přijde jako zajímavý nástroj, ale na druhou stranu je pravdou, že není asi úplně vhodné pro všechny pozice tohle. Asi je trochu třeba toho člověka i trochu znát a vědět jakým způsobem k tomu bude přistupovat... co je pro něj vhodný způsob.“ **Gabriela (41 let)**

A samotná organizace se do tohoto firemního opatření pouštět nechce: *„Ta práce z domova tam je, ale v podstatě bylo nám naznačeno..., já třeba o to měla zájem, bylo nám naznačeno, že je to drahé. Jako že se to nevyplatí.“* **Olga (38 let)**

Několik manažerek zmiňuje, že možnost využít home office by jim pomohlo v době, kdy mají či měly malé děti. Samy ale home office nevyužívají.

„No pomohl by mi třeba home office třeba pracovat tři dny v týdnu doma a dva v kanceláři, jo to bych uvítala, odpadnou Vám ty cesty a to, že ty nemocné děti musíte někam převážet. To by mi více ulevilo.“ **Barbora (41 let)**

„A možná taky si myslím, že tohle je jedno z doporučení, že bychom asi my ženy zaměstnané s malými dětmi, a teď ani nemyslím na vedoucích pozicích, že bychom uvítaly pravidelný ten home office, třeba jeden den v týdnu a rozhodně by to nebylo na škodu té funkci a plnění povinností. Člověk, když by byl jeden den doma, tak by dokázal tu domácnost i mnohem lépe zvládnout.“ **Cecilie (36 let)**

Či v případě nemoci dítěte, jak to popisuje Olga (38 let): *„(...) jednou za čas určitě jo no, právě třeba pro takové ty případy, kdy fakt ta matka, nemá na ten jeden den hlídání, nebo něco takového, to ostatní pokryté má, tak třeba práce z domu na jeden den. Když to dítě je nemocné, nebo když prostě potřebuje být jeden den doma, tak tady na to bych to uvítala.“* **Olga (38 let)**

Manažerky home office čerpají celkem málo a zmiňují, že jej nemají oficiálně povolený, že spíše záleží na dohodě s nadřízeným. A to jen ve výjimečných případech.

„Nebylo to úplně vyřčený, jako třeba: ‚Můžeš čerpat pravidelně home office.‘ To až třeba v posledním roce, nicméně v okamžiku, pokud třeba dcera byla nemocná, tak to bylo po dohodě s nadřízeným, že jsem pracovala z domova, nebo když jsem si musela něco zařídit, třeba moje vlastní zdravotní indispozice, tak vždycky ta dohoda tam byla. Neměla jsem nastavené

pravidelné nastavení home officu, ale na dohodu jsem doma zůstat mohla. Taková nepsaná dohoda. Nebyl na to nárok. “ **Gabriela (41 let)**

„ (...) já se snažím to moc nevyužívat, protože moje práce hlavně spočívá v tom, že já jsem na té pobočce s těmi lidmi, takže jen minimum v nestandardních situacích. Možná třeba jednou jednou za tři měsíce na chvilinku, ale už jen ta možnost, že vím, že kdybych ho potřebovala, tak ho můžu využít. Ono to není úplně standardní věc, je to po dohodě s mým vedoucím.“

Darina (35 let)

„Je to i u nás v práci teď nastavený tak, že já třeba když se domluvim, tak část těch směn třeba můžu odpracovat z domova přes vzdálený přístup, takže to je taky bezva.“ **Ivana (34 let)**

„Určitě, když bych tu možnost měla, já samozřejmě mám vedoucího, se kterým je možno se domluvit, ale jsou to spíše výjimečné situace, třeba když mi není dobře nebo tak. Jinak takové to pravidlo, že bych řekla: ‚Tak zůstanu doma, mám na to větší klid.‘ Tak to určitě ne no. Ani ve smlouvě to tak nemáme daný. Ani můj vedoucí by tomu asi nebyl úplně nakloněný, kdyby to bylo pravidlo. (...) Určitě, určitě si to umím představit, udělala bych i daleko více věcí než v té práci. Jsou tam samozřejmě věci, třeba v Hradci, kde jsem, tam mám devět podřízených lidí a dalších deset potom po republice, a tím že tam mám těch devět lidí, což jsou referenti, kteří se potřebují na něco zeptat, ale jsou to věci, které by stačilo třeba řešit následující den, a tím, že tam těch devět lidí je a každou chvíli někdo něco potřebuje, takže toho prostoru, že bych se zavřela a udělala tu práci, kterou mám uloženou na ten den, tak tu pak neudělám.“ **Karolína (35 let)**

„No jakoby není to oficiální, nemám oficiální, legislativně-interně daný, ale můžu pracovat z domova. (...) A co se týká práce z domova, tam to vážu na to, že mi přijde opravář třeba, není to pravidelný. A to si vezmu celý den, já jsem mimopražská a to je pak pro mě neefektivní jezdit napůl dne.“ **Monika (38 let)**

„Když tady třeba nemám šéfa, a je... vím, že ta situace... ten den bude takový, že můžu vyřizovat na telefonu, mailu třeba z domova... (...) že tady není úplně nutná moje osobní přítomnost, ale to se stává třeba jednou do měsíce...“ **Pavčina (35 let)**

„Určitě. Dá se udělat výjimka, jak jsem říkala, třeba když jsou děti nemocné, ale není to takové, že by u nás bylo tak, že máme den, dva home office. Není to běžné u nás.“ **Radka (32 let)**

„A asi přímo takhle, že by to bylo nabízeno, to nevím, ale kdybych požádala svého

nadřazeného ve výjimečné situaci, myslím, že by mi vyšel vstříc v tomto ohledu, ale že by to bylo přímo nabízeno, to nevím. “ Tina (40 let)

12.1.3.3 Sdílení pracovního místa

V našem vzorku neměla žádná z respondentek zkušenost se sdílením pracovního místa.

12.1.3.4 Zkrácený pracovní úvazek

Zajímala nás zkušenost a pohled manažerek na další flexibilní formu úvazku. Zkrácený úvazek nebývá tak často nabízeným firemním opatřením v naší republice a náš vzorek nebyl výjimkou. Pohled na zkrácený úvazek bývá pln stereotypů, bránících v jeho skutečném čerpání.

Na začátek je vhodné zmínit, že samotná řídicí pozice je vnímána společností jako pozice, která nelze vykonávat jinak než na plný pracovní úvazek. Málokdo tedy počítá s možností flexibilního či zkráceného úvazku (2006). Což více nahrává představě, že manažerskou funkci bude spíše vykonávat muž. Muž, který nemusí tak často řešit, jak svůj čas rozdělit mezi rodinu a práci. Mezi další stereotyp patří domněnka, že zaměstnanec pracující na zkrácený úvazek není plnohodnotným zaměstnancem. Při propouštění se po takovém jedinci sáhne jako první a tím pádem si nemůže být svou pozicí jistý. Toto nám potvrdila i jedna naše respondentka: *„Ono totiž tady jako my máme všichni takovou poměrně jako špatnou zkušenost s tím našim šéfem v tom, že tady někdo, kdo měl zkrácený úvazek a byly organizační změny, tak šel první. “ Adéla (36 let)*

O zkráceném úvazku stále ještě ženy uvažují jako o nadstandardní nabídce a samy nepocítují potřebu jej po zaměstnavateli vyžadovat. Raději přizpůsobí chod rodiny pracovnímu úvazku, než naopak. Někdy tuto možnost vyloučí pro strach ze ztráty zaměstnání. *„Tenkrát jsem o tom nevěděla a zkrácený úvazek asi bych nevyužívala, asi ne... já na druhé straně mám to rodinné zázemí, opravdu dokážeme se zastupovat, pokud mám pružnou pracovní dobu a já dokázala přijet dříve domů a zastoupit manžela, abychom obsloužili děti, babičku a večer jsem si sedla k počítači. “ Eva (50 let)*

„Jako říkám, mě to třeba ani nenapadlo, ale teď... člověk by to fakt asi uvítal. Třeba těch šest hodin, to by bylo ideální. Je pravda, že jsem se třeba neptala, protože mě to nenapadlo, že by to takhle mohlo jít. Člověk to bere klasicky, je zaměstnaný na osm hodin denně, jako kdyby mi to nabídli, tak to určitě zvážím, že? Určitě by nám to tenkrát pomohlo. To byly dostihy, to jsme museli lítat přes půl města pro to dítě. Jedno auto jsme měli. Vyzvednout, zavést, takže tenkrát bych toho určitě využívala no, možná i teď, nevím. (...) Já nevím, jestli by mi to někdo

schválil, nevím, jestli by mi schválili nějaký kratší úvazek, měla bych asi strach o práci.“

Olga (38 let)

Manažerky nám poskytly argumenty, proč si neumí představit zkrácený úvazek na jejich současné pozici. Opakoval se názor, že by přišly zejména o dobré finanční ohodnocení plynoucí z plného pracovního úvazku.

„Asi bych nechtěla kratší úvazek, protože to беру i tak, že s kratším úvazkem už bych zase neměla ty příjmy, který chci mít, a tu práci, kterou mě baví,...) Když bych se zamýšlela nad zkráceným úvazkem, tak asi s tou mojí pozicí by to úplně nefungovalo no...“ **Hana (40 let)**

„... teďka nemám nějaký problém skloubit ten pracovní a rodinný život, tak... pro mě by ten zkrácený úvazek hlavně znamenal finanční ztrátu, přece jen jsem po té mateřské dovolené přes dva roky v pracovním procesu, takže já sama bych této možnosti teď nevyužila, sama osobně.“ **Darina (35 let)**

„Ale zase spousta žen říká, že je na tom bita finančně, peněz je o dost míň, ale té práce se zase tolik nezmenší.“ **Barbora (41 let)**

„Abych řekla pravdu, tak asi neuvažovala, protože do zaměstnání chodíte i kvůli těm financím, teda hlavně... Takže nižší úvazek... je to i jinak zaplacené... a když děti byly malé, tak já pracovala v soukromé firmě svého otce, tak jsem to ani nepotřebovala, bylo to jiné, tím že to byla rodinná firma. Ale možná že bych to jako uvítala dřív, těžko říct... Ale myslím, že ty peníze tam hrajou velkou roli...“ **Tina (40 let)**

„Kratší úvazek, když to musím dodělat doma, je mi na nic a ještě za to dostanu míň peněz, když to řeknu úplně otevřeně.“ **Adéla (36 let)**

Jako další nevýhodu zkráceného úvazku manažerky viděly zejména fakt, že se požadavek na objem odvedené práce nesníží. Naopak uvažovaly tak, že se nestihne zadaný úkol a bude se muset dodělat doma na úkor jejich volného času.

„... takže myslím, že těch osm hodin, co pracujeme, je tak akorát, ale kdyby se mi zkrátil třeba na pět, tak bych se zase připravovala více z domu, a to taky není vidět, to zaměstnavatel nemůže zhodnotit, my to nemáme zas tak měřitelné. Momentálně je to nastaveno tak, že té práce je tak akorát.“ **Barbora (41 let)**

„Ty částečné úvazky, já myslím, že to se potom nezvládne. Většinou je to děláno tak, aby pracoval jeden člověk na plný úvazek, jinak by se vlastně ta funkce musela dělit na dva lidi.“

Cecílie (36 let)

„No úplně nevidím, že by to šlo, nevidím tam, že by člověk té práce měl mít, i kdyby pracoval

na půl úvazku, stejně by ten čas tomu musel věnovat. “ **Gabriela (41 let)**

„To by nešlo.“ **Pavčina (35 let) (její pozice by nešla dělat)**

„(...) třeba zkrácený úvazek bych ani nebrala, protože zkrátka tu práci nemůžete stihnout (smích).“ **Tina (40 let)**

Objevil se však i názor, že zkrácený úvazek by šel stihnout s tím, že záleží na kvalitě podřízených, které by manažerka měla a na které by delegovala patřičnou dávku odpovědnosti a povinností.

„No asi by mi vyhovoval tříčtvrteční úvazek, půl úvazek mi přijde moc málo, asi není možnost tam toho tolik stihnout. (...) Asi by to šlo, já musím říct, že to taky závisí na těch lidech, které pod sebou máte. Já mám schopné lidi pod sebou, šikovné, dokáží se domluvit, zastoupit mě. Musím říct, že já si to dokážu představit, že by to fungovalo.“ **Radka (32 let)**

Zkrácený úvazek se stává velmi vítanou možností u žen při návratu do zaměstnání po mateřské dovolené. Žena může postupně převzít pracovní návyky a povinnosti, aniž by měla pocit, že zanedbává rodinu. Manažerky, které čerpají zkrácený úvazek, vidí jeho výhodu v opravdovém vyvážení a skloubení rodiny i kariéry. Dříve si vyzkoušely práci na plný úvazek a nyní se s malým dítětem snaží zvládnout obojí. Mohou plnit svou roli matky bez výčitek či pocitů selhání, pokud dojde ke zpětné sebereflexi, jak zvládly péči o dítě, kolik času mu věnovaly apod.

„No že je to opravdu půl na půl. Jako půl, no... když to tak řeknu, půl dne práce a půl dne práce s dítětem, ne samozřejmě zábava (smích). Někdy si z toho dělám legraci, ale zatím jsem ráda za ten poloviční úvazek, stále zůstávám v kontaktu s těmi lidmi, neztrácím kontakt, ale přece jen, je tam to dítě, nejsem zas nějaká kariéristka, která by byla schopna ho odložit nějaké soukromé chůvě a věnovat se jenom té práci, takže i to dítě je třeba opečovávat, starat se o něj. (...) Zůstat v kontaktu s tou prací, říkám, aby mi hlava nezakrněla, abych nemusela řešit jenom plínky a další potřeby, takže jakoby věnovat se té práci, ale zároveň neochudit to dítě, neochudit sama sebe o to, jak mi dítě roste pod rukama.“ **Nicol (34 let)**

Jedna manažerka čekající třetí dítě by o zkráceném úvazku uvažovala právě pro výše uvedené výhody.

„Určitě, já si myslím, že by se to zvládnout dalo, a kdyby člověk měl zkrácený úvazek, třeba čtyři hodiny denně, nebo dva dny v týdnu, to by se skloubit dalo, nemyslím si, že by to bylo nereálné. Já bych to uvítala, i finančně, člověk si může přilepšit a na druhou stranu člověk má

prostor být zapojen do pracovního života, nebyť jen doma. Ale bohužel u nás ta možnost v tuto chvíli není, takže ji nevyužiju.“ **Radka (32 let)**

Současný stav plného pracovního úvazku manažerky zvládají, ale z hlediska fungování rodiny potvrzují, že skloubení obou rolí je náročné. Otevřeně přiznávají, že energie, která jim chybí po návratu ze zaměstnání, chybí nejen při péči o děti, rodinu, ale i o samotnou domácnost.

„No pro mě těch šest hodin je ideální. K malým dětem. A nebo no jako teď jak chodí do školy třeba... tak z pozice teda toho, že mam školáky, že nemam školáčky malý, tak já bych prostě těch šest hodin využila, úplně ideálně, že oni by tam nemuseli bejt každý den do půl čtvrtý, že by prostě třeba někdy mohli dřív domů, že bych se jim mohla víc věnovat. Takže pro mě ten zkrácený úvazek prostě by byl jako velmi lákavej. (...) Úplně ideálně kdybych mohla pracovat čtyři dny v týdnu na šest hodin. A pátek bych si doma uklidila. Protože teda je pravda, že když nechcete ošidit ty děti, což jako já mám problém trošku je šidit, chcete jim prostě kus toho času, kterej na ně teda máte, byť je omezenej, dát co nejvíc, tak ta domácnost trochu trpí no. A takže kdybych měla prostě jeden den v týdnu, kdy bych si mohla dát do kupy domácnost...“ **Ivana (34 let)**

„No mně by určitě vyhovoval menší pracovní úvazek, na těch šest pracovních hodin, že přiznám se, že když přijdu domů, jsem úplně vyřízená a nic za ten den už neudělám. Takže syn půjde do školy, teď je to v pohodě, přijde ze školky, hraje si, chvílku si pohraju i já. Ale jakmile půjde do školy, tak si to nedovedu úplně představit, protože manžel je taky dost často služebně pryč, takže ono potom ta energie po těch osmi hodinách není vůbec žádná, nebo po práci skoro žádná. Takže to by mi vyhovovalo ten kratší úvazek.“ **Olga (38 let)**

„... já třeba vstávám dříve než děti, kolem páté a vracím se taky mezi čtvrtou pátou, takže kdybych ten úvazek měla kratší, tak by to lépe kopírovalo tu dobu, kdy ony vstávají nebo se vrací ze školy naopak.“ **Barbora (41 let)**

„No pokud by děti byly menší, tak rozhodně, pokud by byly třeba o deset let mladší, teď už bych to řekla, že to nevyžadují tu přítomnost, někdy bych řekla, že ta přítomnost rodiče doma je skoro kontraproduktivní (smích), předtím určitě, takový úvazek nula šest je ideální, zas nula pět asi ne, to už toho moc nestihne.“ **Barbora (41 let)**

Častěji se dá se zkráceným úvazkem počítat na nemanážerských pozicích, a pokud ano, tak spíše v nižším managementu. Jedné naší manažerce nebyl tento úvazek umožněn po návratu z mateřské dovolené, ale našlo se jiné řešení, a to ve formě úpravy směn, a jednalo se

právě o nižší manažerskou pozici.

„Ten zkrácený úvazek mě třeba taky jako napadl, že by pro mě byla možná možnost řešení, ale to jako teda nechtěli, radši teda řekli, že mi daj tu úpravu těch směn. Jo? Ale ten zkrácený by třeba byl řešení pro mě i, já nevím, dneska... když by byla ta možnost třeba, tak bych přemýšlela, jo? Ale jakoby v mé pozici manažerský už si nedělám ty iluze, že by prostě nějaká taková možnost byla. Byť si třeba myslím, že ta žena za těch... za ten zkrácený úvazek, pokud má dostatečnou motivaci, tak odpracuje třeba stejně jako jinej za plnej. Bych prostě nešla na tři kafe denně a prostě bych udělala, to co mám v těch šesti hodinách, když by to šlo. Ale jakoby není tam... není tam úplně k tomu to... nějaká vůle.“ **Ivana (34 let)**

12.1.3.5 Vzdálený přístup

S rozvojem moderních technologií je dnešnímu jedinci umožněno být v kontaktu s prací téměř z jakéhokoli místa, z domova, ze zahraničí apod. Moderní technologie jako jsou internet, mobilní telefon, notebook hrají v tomto tématu dvojí roli. Umožní manažerce dodělat povinnosti odkudkoliv, přes vzdálený přístup do sítě organizace (intranet) se manažerka může dostat k potřebným informacím a práce, která se nestihla v běžné pracovní době, se může dodělat později z domova. Na jednu stranu se jedná o úsporu časovou, když např. manažerka nemusí být osobně přítomna na jednání, nicméně v době osobního volna dochází ke stírání hranic mezi časem na práci a časem na soukromý život.

„Prostě automaticky, když člověk jede na dovolenou do zahraničí, tak si vyřídí internet a roaming a všechno, aby byl prostě, datový možnosti se připojit.“ **Adéla (36 let)**

„Ano, ano, ale to je nad rámec pracovní doby, to se týká třeba věcí, dejme tomu, je konec měsíce a my máme závazek vůči externí firmě, a když bych odešla třeba k lékaři, potřebuju tam něco dodělat, takže pak se do aplikace přihlásím a dodělám to z domova, abych se nemusela vracet do kanceláře do Hradce, je to pro mě výhodnější, když mi to takhle zaměstnavatel umožní. Nebo když mám třeba dovolenou uprostřed měsíce, a potřebuju udělat docházku zaměstnancům, tak to můžu udělat na dovolené přes vzdálené připojení.“ **Barbora (41 let)**

„Ale já musím říct, že jsem si takhle notebook brala domů, takže v podstatě jsem pracovala z domu a měla jsem dovolenou. To se stává v podstatě vždycky. Já si nepamatuju, že bych měla dovolenou a nepracovala. Víte, my jsme byli tři dny na dovolené, pak jsem byla dva dny doma, to jsem řešila problémy z těch minulých dnů, vybil se mi telefon v pátek, já jsem neměla nabíječku... A měla jsem asi sedmnáct zmeškaných hovorů... Přitom v poště mám, že jsem na

dovolené a kdo mě zastupuje. Tak jediné tohle je takový ten teror v té práci. Že jakoby nás tu je více méně, jak to říct? V podstatě mezi řádky musíte fungovat vždycky, i o dovolené. Vedoucí zaměstnavatel dovolenou nemá, takže je fakt, že notebook každý víkend a každou dovolenou mám doma, kdyby náhodou něco. Můj muž už říká, že to je můj problém. Já nevím, jestli je nebo není, ale já prostě...“ **Filipa (43 let)**

„... to, že to dodělávám doma, je tím, že já mám vzdálený přístup. Já se dostanu do systému a mohu si pracovat a dodělávat věci, to, co za ten den nestihnu, protože když je toho více a nahromadí se to, tak potom se to těžko stíhá a některé maily opravdu nečekají... zkrátka operativně...“ **Eva (50 let)**

„Akorát v mimořádných situacích, když třeba máme něco zpracovat. Ted' jsem měli třeba zpracovat prezentaci na nějaký jako výjezdní zasedání, a v práci jsem to prostě nestihla, tak to třeba jakoby udělám, jo? Nebo když vim, že... já nevím prvního děláme docházku, takže vim, že budu mít toho hodně, tak třeba tu docházku dělám už z domova předtím, ale je to opravdu jakoby... já nevím... jednou za měsíc, nevím... za dva. Že se prostě musím z domova přihlásit a něco udělat. (...) No tak já si třeba píšu s podřízeněma, přes mobil si píšu, že jo? Kolikrát prostě píšou o víkendu, já reaguju většinou hned, jak si všimnu, že mam esemesku no a ten internet intranet prostě jenom opravdu v mimořádných situacích, to se doma prostě přihlásím, když je to potřeba.“ **Ivana (34 let)**

„Tak když opominu ten home office, tak někdy otevřu počítač o víkendu, že prostě je čas a udělám si nějaký administrativní věci, třeba včera jsem dělala docházku, dělala vyúčtování auta..., takže někdy i o víkendu maximálně na ty dvě hodiny, víc to není. A je pravdou, když tak o tom mluvím, že dřív vlastně, když syn byl ještě menší, tak jsem třeba přijela dřív, abych byla doma o půl pátý nebo ho vyzvedla a pak ještě večer jsem... jsem otevřela počítač. Když šel třeba spát v půl devátý, v devět a ještě jsem pracovala z domu. A co jsem brala jako velkou výhodu, že jsem měla připojení do firmy, do sítě do naší... do informačních systémů, do své pošty a mohla jsem vlastně vyřizovat věci z domu.“ **Jitka (42 let)**

„No já jsem ráda, že mi to zaměstnavatel umožňuje, že se můžu podívat do nějakých přehledů a zkontrolovat třeba tohleto a támhleto, nebo třeba hloupost, odjíždíte na dovolenou a zapomenete si nastavit automatickou odpověď do emailu, tak to si myslím, že je fajn, že člověk si to ještě může nastavit takhle před odjezdem na dovolenou a nemusí se tím trápit.“

Barbora (41 let)

„Já třeba nastupovala zpátky po mateřský v době, kdy nebyly nootebooky, což třeba dneska

není normální, to dneska nikdo nezná, nějaký pevný počítač. Takže já třeba vždycky potom byla na příjmu, když potřeboval někdo něco urgentního. Měla jsem ten přístup, že pro mě je řešitelné všechno odevšad, od všech míst na planetě.“ **Monika (38 let)**

„(...) pak tam jsou takové ty úkoly, které nespěchají, ty si nechávám až na odpoledne, tím, že jdu s tím kočárem ven, a vím, že třeba i když sedím v parku, malá usne, tak to třeba řeším z mobilu. Z emailového nastaveného. To jsou potom takové výjimky, které vím, že zvládnou vyřešit, vyřídit, zavolat.“ **Nicol (34 let)**

„Mám, využívám taky.“ **Radka (32 let)**

12.1.4 Ideální pracovní úvazek na manažerské pozici

V našem výzkumu jsme se manažerek ptali, jaký pracovní úvazek by pro ně byl ten ideální s ohledem na budování – udržení kariéry i zabezpečení chodu domácnosti a péče o rodinu a děti. U motivovaných žen, které nechtějí ztratit kontakt s prací, by byla realizace navrženého úvazku ženou – očekáváme návrhy jako je snížený pracovní úvazek - výhodná i pro zaměstnavatele. A to pro snížení fluktuace zaměstnankyň, čerpání dlouhé rodičovské dovolené apod. Zejména u matek dětí předškolních a matek po návratu z mateřské dovolené se dá očekávat, že budou mít jinou představu o pracovním úvazku než je klasický plný pracovní úvazek.

Mít možnost zcela oficiálně čerpat home office a využívat moderní technologie by patřilo k ideálnímu řešení nejen dle nás ale i dle manažerek v našem vzorku. *Cecilie (36 let)* by jako ideální stav viděla home office 1x či 2x za 14 dní: *„No ideálně by bylo super ten jeden den v týdnu, nebo alespoň jednou za čtrnáct dnů.“* **Cecilie (36 let)**

I další manažerky by jako lepší možnost viděly více práce z domu, kdy by jim odpadlo dlouhé dojíždění, přesuny do zaměstnání apod.

„Jo, možná od zaměstnavatele bych chtěla více práce z domu třeba... Ať nemusím cestovat. To je hodina tam, hodina zpátky, jo to by mi pomohlo, dvě hodiny denně je spousta času, mít prostě home office. S klientama, oni jsou v Praze, Plzni a všechno se řeší mailama, telefonama, my na tom místě nemusíme sedět, myslím, že to není nezbytné. (...) No tak jeden den v týdnu, to by bylo fajn, vždycky jednou v týdnu v pondělí a druhý týden v pátek, máme schůzky a porady, a ty podmínky by to i umožňovaly, protože můj pan ředitel sídlí v Praze, jako bydlí, takže přijíždí do Ostravy jeden max dva dny v týdnu a cokoli řešíme, tak telefonicky nebo i s lidmi řešíme operativně, se specialisty řešíme, mám celý tým, a sedím

vedle nich takže to řešíme hned okamžitě, ale šlo by to řešit i po telefonu, jednou týdně bych to opravdu uvítala. “ **Filipa (43 let)**

„Když ty děti jsou menší, tak za mě by bylo ideální buď zkrácený denní úvazek, nebo třeba, já nevím, kombinace sedět v kanceláři full-time a pak, já nevím, dejme tomu dva dny pracovat z domova. To si myslím, že je určitě fajn. Že i dítě si vezmete ze školky a strávit s nimi odpoledne, to je prima.“ **Gabriela (41 let)**

*„Mně by nejvíc... mně by jako daleko více vyhovovalo, kdybych neměla... jak kdybych neměla prostě nějaký tady ten počet hodin, které tady musím de facto odsedět. (...) Jo? To je pro mě úplně největší překážka jaká je, jo? Že prostě tady jako když jsem se o tom jako snažila tak jako nahodit nějakou řeč, protože ono se říká, že třeba se zkouší v některých segmentech jako v (název organizace), že... jsou útvary, kde jsou jenom ženy, právě v té Ostravě, kde jsou tadyty jako ty podpůrné služby a podobně, takže dělají nějaký sdílení pracovních míst a takovýdle věci... (...) takže jako je to nějakým způsobem podporováno, tak jsem se na to ptala a bylo mi řečeno: „Hele, jestli chceš pracovat jako méně hodin a nechceš to takhle dál, tak si dej kratší úvazek.““ **Adéla (36 let)***

Obecně ženy vnímají, že nějaká forma flexibilního úvazku by pomohla k harmonizaci kariéry a rodiny mnoha ženám, a nemusí se to týkat jich samotných.

„Já si kolikrát říkala, že by bylo nejlepší, kdyby žena, která má malé děti mohla takhle pracovat třeba jen na nějaký zkrácený úvazek, to si myslím že by bylo úplně nejlepší (...) já bych to viděla tak na ty čtyři dny v týdnu, možná i pět, ale třeba jen nějakých šest hodin. Nevím, jak je to v Praze, ale já osobně dost bojuju s otevírací dobou školek, kdy jsou otevřené od půl sedmé do čtyř. To není zrovna ideální doba.“ **Darina (35 let)**

Spokojenost s plným pracovním úvazkem se také objevila. Zejména u žen s podmínkami jako vyšší věk dětí, podporou od manžela, který se o děti postará při nepřítomnosti ženy.

„Mně to tak vyhovuje, pracuji déle než je běžná pracovní doba, ale práce mě baví, takže ještě mám náročné cestování, proto někdy mám home office z těchto důvodů, abych do Prahy nemusela. (...) Mně by ulehčilo, kdyby mě odpadlo to... to dojíždění. Což je ale nerealné.“ **Jitka (42 let)**

„Tak mě to třeba vyhovuje, ten plný úvazek, já mám děti už větší, skoro v první třídě, mám dvojčata, skoro šestnáctiletou dceru, takže, tím že chodí do školky nebo i ten nástup do tý mateřské školky, tím že manžel podniká doma, je truhlář, tak jsme to vždy byli schopni

skloubit, (...)“ **Karolína (35 let)**

12.1.5 Přesčasý na manažerské pozici

Manažerská pozice s sebou nese určité závazky, jež se od vedoucího pracovníka očekávají. Mezi ně patří zejména čas navíc, který bude manažer práci věnovat, a to mnohdy nad rámec 8 hodin pracovní doby denně. Pozdější návrat z práce se dá tedy očekávat. Nicméně u žen s dětmi se dá uvažovat o určitém zásahu do chodu domácnosti i rodiny při pozdějším návratu z práce domů.

12.1.5.1 Vnímání přesčasů

Vedoucí funkce může být kvůli vyšší intenzitě a časovým nárokům přenechána mužům, u nichž se jistá pracovní vytiženost předpokládá. Jeho případná nepřítomnost tak nenaruší chod rodiny díky zastupitelnosti partnerkou – matkou dětí. Nicméně u žen případně matek vykonávajících vedoucí funkci se zastupitelnost mužem nemusí stát automatickou. Zajímalo nás, jak manažerky z našeho vzorku přesčasý vnímají. Mnohdy s touto skutečností počítaly a přizpůsobily se jí. Jak vyplývá z jejich reakcí, přesčasý jsou kompenzovány benefity, které by na nižších pozicích neměly.

„Protože, když jsem se rozhodla mít vyšší pozici, nemůžu zase očekávat, že budu chodit od osmi do čtyř a neudělám nic navíc, takže rozumím tomu, že třeba mám to i ve smlouvě těch sto padesát hodin přesčasů navíc. Ta pozice to vyžaduje. Asi bych nechtěla kratší úvazek, protože to беру i tak, že s kratším úvazkem už bych zase neměla ty příjmy, který chci mít a tu práci, kterou mě baví (...).“ **Hana (40 let)**

„Někdy se dívám, to je něco za něco, mám práci, která mě baví, která mě naplňuje, která mi dává smysl, myslím si, že ji mám dobře finančně ohodnocenou, že mi stále něco dává, baví a na druhou stranu v ní trávím víc času než mi říká zákoník práce a trávím hodně času na cestě, ale беру to, že to tak je. Že jsem si to vybrala, že jsem se tak rozhodla a až se to zlomí a nebudu to chtít dělat, tak to budu řešit. Jestli by byla nějaká lepší pracovní doba... prostě to беру, jak to je a...“ **Jitka (42 let)**

„Teď mě napadlo, takové to, že si odbouchám svých osm hodin a pak mám čistou hlavu, tak to ne. To ale souvisí s tou pozicí. (...) Tak práci z domova mám po pracovní době, takže v rámci té práce, která už se teda nepočítá, ale je automaticky třeba něco udělat, to už se neřeší...“

Tina (40 let)

Některé manažerky se svěřily, že klasickou pracovní dobu jako takovou osobně nevnímají - nemají. Musí se přizpůsobit různým faktorům, mezi které patří množství práce

rozložené různě do celého roku či svému nadřízenému.

„... pro mě není dýl, pro mě je to tak, že... takhle, myslím si, že manažerská pozice vyžaduje, že tam budete dýl, ne že osm hodin a jedu domů. (...) jinak pracovní dobu nemám, nevnímám ji, (...) mění se to, je to dynamické, i taky na tu pracovní pozici, někdy je té práce víc, méně, i třeba během roku. Jsou období, kdy jsem k dispozici pořád a pak zas takové odpočinkovější a tak.“ **Monika (38 let)**

„Já jsem tu podle potřeby svýho šéfa, to znamená, že nikdy úplně přesně nevím, kdy třeba pudu domu... (...) A tím, jak jsem říkala, kolegyně zastoupí, takže jsme si nastavily nějaký režim, kdy se třeba, když to jde, se třeba vystřídáme, že jedna tady zůstane až do tý doby, do kdy je potřeba, a druhá jde dřív, takže zase, aby ten další den jsme se mohly prohodit. (...) Je to výjimečně, nebo podle potřeby, samozřejmě se může stát, že je potřeba v sobotu něco zajistit nebo... udělat pro potřebu pana ředitele, ale není to... ale není to pravidlem. Jsem na telefonu.“ **Pavčina (35 let)**

12.1.5.2 Typ přesčasové práce

Ani víkendová práce či práce o dovolenou nebývá výjimkou. V případě ženy může na základě této skutečnosti docházet k situacím, kdy práce může mít přednost před péčí o děti, péčí o domácnost i před dalšími rodinnými aktivitami. Logicky se tak role ženy jako matky a manželky může dostat na nějakou dobu do pozadí. Manažerky dle našeho zjištění s touto skutečností kalkulují a většinou se přesčasům (poradám, služebním cestám apod.) přizpůsobí nejen ony ale i život rodiny manažerky. Do přesčasové práce patří vyřizování e-mailů z domova, z dovolené, práce o víkendu jako příprava na další pracovní týden po tvorbu různých prezentací.

„Hm, je to tak no, hlavně schvalování musím dělat, když už... když už musím jako poschvalovat, protože mi chodí ty výhružné e-maily, že mám něco... že mám něco ve schránce a podobně, takže to... to jo, to se připojím, poschvaluju ty věci, podívám se na to, co to je a takhle, takže tady ty věci dělávám z domu a potom jako když jsou nějaký náročnější věci, nějaké specifické úkoly a tak, tak je toho holt víc no. (...) Třeba teďka se dělaj roční hodnocení a to jako ta příprava pro ty moje lidi, to dělám vyloženě z domu, protože na to v práci nemám klid, jo, a to je třeba věc, která mi zabere po několik večerů několik hodin, když to tak řeknu, no. A to já mám čtyři lidi, ale každému prostě tady tohle věnuju minimálně dvě hodiny na jednoho. Jo? I tři. Protože musím vymyslet ty úkoly, musím si to nachystat, jak mu to vysvětlím tomu člověku potom, jo? Že to je...“ **Adéla (36 let)**

„Je to tak, většinou v neděli se chystám na pondělí, protože začínáme ten týden poradou, takže si chystám věci na tu poradou, nebo večer si chystám věci na tu prezentaci a tak... nebo když vím, že budu muset třeba vystoupit. Ale moc v NO tak doma zas tolik pracovat nemusím.“ **Darina (35 let)**

„Přes ten všední den tak hodinu někdy dvě, někdy v týdnu tak... třeba... za týden třeba tři hodiny i více, podle toho, co je třeba udělat. Mám dojem, že jsem psala, že za ten týden v průměru těch šest hodin celkem...“ **Eva (50 let)**

„No já tam myslím napsala, že asi pět hodin týdně, no může to být tři hodiny nebo jedno odpoledne, třeba teď v pondělí kvůli projektu jsem tomu věnovala dvě až tři hodiny, protože to bylo třeba mít rychle. Všechno musí být strašně rychle. No a pak jsem to ještě zapla na chvíli včera, asi na hodku. Ale jsou i týdny, kdy ten notebook nezapnu, ale to je taky tím, že přijdu z práce třeba v pět, ale to si říkám: ‚Už je pět, to už počkám do rána.‘“ **Filipa (43 let)**

„No ano, ale ne třeba celý den, jak jsem zvyklá, jenom po večerech třeba (...) já byla zvyklá pracovat po nocích, počítač do jedné do dvou... Ta noční práce byla fajn, já na to měla klid, na to, co jsem přes den odkládala, měla jsem na to klid. Mně tenhle způsob třeba vyhovuje, já zase nepotřebuju tolik spánku, takže tak, mně to nedělalo problém.“ **Gabriela (41 let)**

„ (...) třeba dneska odejdu v půl čtvrtý, protože ve tři mám poslední schůzku, ale pak třeba v sobotu sednu a musím odpovídat na maily, na maily, na který bych odpovídala v práci, ale tak je vyřídím ve svém volném čase.(...) já když jsem v práci, tak se věnuju spíše schůzkám a lidem, a emaily si vyřizuju doma, když malej spí, v práci na ně neodpovídám. (...) záleží, jak hodně cestuju, když jich mám méně, tak to zvládám normálně v tejdnu, maily vyřídím, většinou odcházím ve čtyři. Musím říct, že mám i týden, kdy přijdu domů a nemusím doma dělat nic, ale pak zase mám třeba i nějakou prezentaci a vím, že jsem byla dva dny v Zábřehu, mám napadané maily, tak jak malý usne si sednu na hodinu a půl a odpovím na ně.“ **Hana (40 let)**

„A je pravdou, když tak o tom mluvím, že dřív vlastně, když syn byl ještě menší, tak jsem třeba přijela dřív, abych byla doma o půl pátý nebo ho vyzvedla a pak ještě večer jsem... jsem otevřela počítač. Když šel třeba spát v půl devátý, v devět a ještě jsem pracovala z domu.“ **Jitka (42 let)**

„No já psala, že asi zhruba těch deset hodin týdně, někdy třeba nic a někdy to je tři čtyři hodiny. Nebo zůstanu zase v práci déle, když třeba má (dcera) nějaký kroužek a odveze ji tam

*manžel, já zůstanu v práci děle a dodělám si to v práci. Já jsem tady napsala, že jsem tady třicet sedm a půl hodiny jenom, to je to, jak jsem říkala, že se snažím odejít brzo, s tím, že když jedu na pracovní cestu, tak to zabere celý den. (...) a tu práci si třeba dodělám večer, když ona už spí, abych prostě měla hotovo.“ **Sandra (40 let)***

Z výše uvedeného vyplývá, že k povinnostem manažerek patří i služební cesty. Jedná se o další formu pracovních přesčasů. Některé naše manažerky se o nich zmiňují a popisují jejich frekvenci a náročnost. Některé z cest bývají mnohdy po celé republice, tak jak jsou rozmístěny pobočky námi vybrané organizace.

*„... já jinak dost cestuju. Já mám tým v Hradci, v Praze, takže jsem i dost v Praze, minimálně dvakrát, třikrát do měsíce, jedu do Prahy na jeden, dva dny. V Ostravě třeba odejdu a ty věci si vyřeším i po pracovní době.“ **Sandra (40 let)***

Některé manažerky připouští, že nějaké přesčasy se u nich vyskytnou, ale takové podmínky nastávají jen párkrát za rok.

*„Teda musím, a co mi nařídili, tak, že musím jednou za čas držet pohotovost, s tím, že jsem myslela, že to bude dobrovolný, a nechtěla jsem do toho jít, jak říkám, manžel je pořád pryč, hlavně o víkendech a já dvakrát do roka musím držet pohotovost, včetně nějaké kalamity s tím, že sbalím šestileté spící dítě a musím s ním jet do práce. Na to se mě ale nikdo neptal. (...) teď už třeba ne, ale bylo období, kdy jsme museli hodnotit nějaké hovory, poslechnout nějaké hovory, to bylo měsíčně třeba padesát hovorů, jeden hovor třeba deset minut, člověk to musel poslechnout dvakrát, třikrát. Tak jsem nestíhala, tak jsem chodila o víkendech každý měsíc třeba v sobotu, ale teď už to nemáme a neberu si nic domů. (...) Tak to si беру třeba jenom, když máme před nějakým školením a potřebuju se připravit na něco, máme školit operátory. Ale to jen jednou za čas, třeba třikrát čtyřikrát do roka, ale jinak si to neberu, už jsem se naučila si to nebrat domů.“ **Olga (38 let)***

12.1.5.3 Omezování přesčasů

Jsou ženy, které mají pevně stanovené hranice mezi časem pro rodinu a práci. Ty o víkendech a volnu nepracují. Hovoří o tom, že k takovému postoji musely dospět na základě životních zkušeností. Dříve se věnovaly práci maximálně, ale nyní si váží svého času.

„A na druhou stranu máme jako díky tomu nastavený nějaký ty limity, za který jako nejdem. Jo? Že bysme si třeba jako otevřeli notebook a jenom tak jako z plezíru že bych tam něco schvalovala, když vim, že to můžu udělat zítra, no to mě ani nehne teda, jo (smích)? (...) Jo? Že to prostě jako nemam nemam to takhle nastavený. Nechci to tak mít. Tak. Jo? To jsem

*dělala... to jsem dělala, když jsem tady byla sama. (...) Když jsem tady byla sama, tak jsem šla z práce domu a doma jsem si ještě otevřela notebook a ještě jsem se v tom koupala, protože jsem neměla co. (...) A já mám poměrně jako... ještě možná to řeknu takhle, mně před, když jsem byla ve druhém měsíci těhotenství, tak mi umřela maminka.... (...) No a já jsem jako vždycky, i teďka mi to řekli na tom na tom leadershipu pro ženy, říkali, že prostě já jsem hrozně výkonově orientovaná. (...) Jo? Strašně silně na ten... na to, aby se dosáhly ty cíle a prostě tady tohle... ono jako mně to hrozně změnilo ty priority tehdy, ona měla padesát šest let vlastně, umřela na rakovinu, během půl roku nebyla. (...) A já jakoby od té doby mám takové ty senzory, co se mi právě teď objevilo v tom lednu, únoru, že jsem si řekla, že na tu zkoušku nepudu.“ **Adéla (36 let)***

„To se i člověk musí v práci naučit, aby řešil ty podstatné věci a efektivně a zbytek přesouval nebo delegoval na někoho jiného, a já to zpočátku neuměla. A řešila jsem je hned, okamžitě, a tím pádem jsem i třeba ještě šest hodin strávila doma při práci, teď už je to minimální, tak dvě hodiny za týden. Samozřejmě jsou tu nárazovky, kdy je třeba něco dodělat doma, chystáme nějakou prezentaci nebo velký úkol, to ještě připravím doma, ale běžně ne...“

Cecílie (36 let)

*„Nějakej čas jsem měla sklon k tomu, že jsem byla třeba doma a že jsem si zkontrolovala ten mail, i když jsem třeba nemusela. Svádělo to i ten mobil pořád brát. Naučila jsem se odkládat ten mobil a emaily řešit hromadně. Dřív jsem to nedělala a hned reagovala... Takže když je v práci člověk, nedělat věci okolo a zase třeba když mi pošlou deset mailů, tak nikdo nečeká, že v pět večer budu reagovat, zase kdyby mi třeba volal šéf, tak to vezmu samozřejmě. (...) Musela jsem si naučit tu práci organizovat a opravdu se snažit být produktivní, když jsem v práci, to si myslím, že je hodně důležitý. Ono se dá udělat hodně hodin v práci a jde o to, co uděláte, musíte třeba i odmítat schůzky. Pošlu tam třeba zástupce, jemu to prospěje a já tam třeba být nemusím, takže to s tím asi také souvisí. Ta organizace je důležitá, jako jo...“ **Hana***

(40 let)

„No notebook se snažím domů nevozit, v telefonu nemám kalendář a ani emaily, to prostě ne. To je jedna z věcí, které dodržuju. (...) O víkendu ne, úplné minimum třeba dvakrát do roka.“

Monika (38 let)

U Filipy (43 let) je patrné, že k omezení pracovního tempa byla donucena rodinnými okolnostmi, kdy pro její pracovní vytížení nastala v jednu chvíli u ní doma manželská krize viz kapitola Partner tolerující.

„A to je mnou, protože můj muž říká: ‚Ty i kdybys byla vedoucí uklízeček, tak ty bys to hrozně hrotila tu práci.‘ Já musím říct, že v tomhle už jsem se hodně zlepšila, už to tak neprožívám tu práci a už tomu tolik nevěnuju, ale musela jsem se to naučit během těch tří let. Zvykla jsem si.“ **Filipa (43 let)**

12.1.5.4 Řešení chodu rodiny a domácnosti v době přesčasů

Možnost využít vzdáleného přístupu manažerky považují za pozitivní a jsou rády, že jim to zaměstnavatel umožní. Rovněž se ale z našeho pohledu stírá hranice mezi dobou čistě pracovní a dobou soukromou, věnované rodině (volnému času, odpočinku aj.). A nevíme, jak na takové vyrušení z domácího či dovolenkového režimu reaguje rodina manažerky a manažerka samotná. Lze se pouze domnívat, že pracovní povinnosti v danou chvíli získávají na důležitosti a rodinné povinnosti jsou buď přeneseny na jiné rodinné příslušníky či se odsouvají na pozdější dobu. Např. u mladších žen, které mají malé děti nastává otázka zajištění péče o dítě v době přesčasů či výjezdů na služební cestu. Z odpovědí vyplývá celkem vstřícný postoj rodiny k takové situaci.

Většina manažerek má doma celkem samostatné partnery, kteří se postarají o běžný chod domácnosti a o děti, pomohou s přípravou dětí do školy či obstarají pro ně i sebe jídlo.

„No když manžel měl ranní směnu, tak se staral on, a když on měl odpolední a já zůstala déle v práci, tak se starala (dcera) sama...“ **Filipa (43 let)**

„Většinou to víme dopředu a manžel si naplánuje program s dětmi a musí to zvládnout, ale jsou samozřejmě situace, kdy se třeba vrátím ze služební cesty třeba později, tím, že manžel se dokáže perfektně postarat, není problém.“ **Cecilie (36 let)**

„Samozřejmě okamžitě přes telefon se to řeší, operativně se vše přeplánuje. A většinou mi manžel říká: ‚Přijed’ hlavně v pořádku! Doma bude vše dobrý!‘ (...) v rámci možností, co stihnou, hlavně, aby byly děti nachystané na druhý den do školy, udělané úkoly, ať nemají hlad (smích) a tak no..., prostě pokud by byla naplánovaná nějaká akce, tak se to dětem musí vysvětlit a potom rádně vynahradiť. Držet slovo.“ **Eva (50 let)**

„No když jsem musela zůstat déle v práci, tak mě zastupoval manžel. On třeba zase potřeboval ráno do práce dřív, to jsem ho zastoupila já. Vždycky to bylo podle potřeby.“ **Gabriela (41 let)**

„Když je tam něco mimořádného a musí se tam zůstat, tak se tam zůstane, no. V tomhle je právě supr, že člověk má teda toho muže, kterej... o kterým vim, že teda mě zastane, že ty úkoly

udělá, děti nakrmí, a je tam prostě stoprocentní zastupitelnost moje.“ **Ivana (34 let)**

„(...) když potřebuju být dýl, nebo když jezdím na porady, to taky souvisí s mojí funkcí, že třeba dva dny nejsem doma, taky jezdím na ty služební cesty, takže manžel to vykřeje. (...) No manžel ví, kdy máme porady, takže ví, kdy přijedu později, ale máme většinou ty porady v rámci pracovní doby, a když jedeme na výjezdní poradu, což je většinou dva dny, no tak to znamená, že se manžel postará kompletně o ty děti, udělá jim svačiny, večeře, obědy mají zaplacený... funguje to stejně, jako když doma nejsem, jenom ty úkoly zaopatří prostě on a tu přípravu do té školy, a dcera tím, že má šestnáct, tak se třeba o večeře postará, a jinak se postará manžel, ráno odveze a večer přiveze. Tam není problém s tím, i tím, že to není na týdenním pořádku.“ **Karolína (35 let)**

„Kdybych musela zůstat dýl, zavolá se, řekne se, na mně de facto žádné úkoly v průběhu týdne nestojí. Protože navaří muž, vaří rád. Úkoly mě taky odpadly v této etapě, takže ty činnosti v rámci týdne jsou na muži. (...) podpora širší rodiny, což my třeba nemáme, prakticky žádné hlídání, (...) že tak ale ty pravidla jsou základ, hlavně na té primární úrovni s manželem. Bez toho to nejde, zaměstnavatel je až druhořadá věc.“ **Monika (38 let)**

Některé manažerky při plánované služební cestě zajistí některé věci dopředu, zejména nákup potravin či vaření jídla. U Barbory (41) z výpovědi vyplývá, že omezí své volnočasové sportovní aktivity a obstará potřeby rodiny: *„Zvládnou, zvládnou, už si zvykli a já to ohlašuju, že přijedu až večer, třeba po šestý, tak manžel vyzvedne syna a já vím dopředu, že si musím nakoupit, aby mě to ten den nezdržovalo, takže buď vynechám sport, navařím a nakoupím den předem. Oni sami se třeba staví na nákup nebo zaexperimentují s kuchyní.*“ **Barbora (41 let)**

Mimo manžela manažerka zapojuje i další členy rodiny, např. švagrovou, sestru, rodiče. Nemusí se jednat ani o přesčas, ale o nastavenou délku pracovní doby, která jí neumožní vyzvednout dítě z mateřské školy či zavést na kroužek: *„V tom mám výhodu, že moje mamka s mým tatínkem jsou s malým, a prostě, když řeknu v sedm, tak o něj bude postaráno. Já nikdy nezažila to, co se stane dvakrát do roka, že mamina řekne: ‚Hele, já hlídat nepřijedu.‘ Za normálního dne, jestli to bude v šest, nebo v sedm, kdy přijedu, nemám strach.*“ **Hana (40 let)**

„Tak po domluvě s tatínkem, nebo s babičkou a nebo popřípadě mám mladší sestru, takže bydlíme jakoby blízko sebe, takže jakoby tímto způsobem.“ **Jitka (42 let)**

„Tak zatím to mám na sobě, ale zaplaťpánbůh, mám rodiče v blízkosti bydliště, nebo blízko města, kde žiju, takže, když jsem potřebovala si něco zařídit, zatím nebylo hodně případů, ale když jsem opravdu potřebovala si někam dojet, tak moji rodiče hlídali.“ Nicol (34 let)

„Děda vozí ze školky do školky, do kroužku a tak podobně. (...) No syn chodí naštěstí jenom do jednoho, takže co se týká kroužku jednou týdně. Ale jinak do té školky ho vozí třeba tři krát týdně i ze školky, protože oni tam mají kratší dobu, mají třeba jenom do čtyř, nebo do pěti, takže to se tam nedostanu. Takže ho vždycky ráno zaveze i odveze. Pak zbytek týdne, co není manžel doma.“ Olga (38 let)

„Pokud se v práci stane něco akutního, třeba nestíhám vyzvedávat děti, tak teď mám štěstí, že mám švagrovou zrovna na mateřské, ta je schopna mi pro ty děti dojet, vyzvednout a já si je potom vyzvednu u švagrové, a pokud mám pracovní cestu, o které vím, tak to si zajišťuju s manželem nebo rodiči. (...) když odcházím z toho druhého zákaznického centra o půl čtvrté, tak jsou dny, kdy je stihnu vyzvednout sama, ale když odcházím z prvního tak to nestihnu, v tom případě mi je vyzvedávají rodiče, a to děti jdou ze školy už ve dvě hodiny a je fajn, že doma je babička, a postará se o to, že ty úkoly jsou třeba napsané. Takže pak čas můžeme věnovat i něčemu jinému než úkolům.“ Radka (32 let)

„A do dnešního dne ji vyzvedávají z družiny babička s dědou a do těch čtyř hodin, než se vrátím z práce, tak je u nich. Takže ta pomoc je tam trvalá... (...) dcera nejde sama domů, mám tu jistotu, mám tam tu tchýni, co se o ni postará. Mám pocit toho klidu, že se nemusím stresovat, že ona od jedné do čtyř sedí někde sama doma a někde si ji někdo může vyčihnout... Takhle víme, že je v pohodě u prarodičů a my si ji vyzvedneme.“ Sandra (40 let)

„No to je právě to, že máte naplánovaný třeba den a do toho se Vám tam dostanou ty schůzky a tak dál a já pak musím vyřešit, protože dcera je třeba mladší a ta nejedí tak sama do těch kroužků, je třeba pořešit, kdo ji odveze a přiveze, na to mám naštěstí maminku, manžel pracuje na tři směny, a když on má odpolední, zpravidla my máme závěrky, to jsem tam až do večera... Naštěstí mám tu mamku, která se mi postará, a jinak manžel. Oni už jsou zvyklí, že když musím zůstat v práci dýl, tak přes to nejede vlak. Já to s nima ani moc nediskutuju. Mám oporu velkou v té mamince (...)“ Tina (40 let)

Darina (35 let) se v případě neplánovaného přesčasu spoléhá na výpomoc známé, která vyzvedne děti z mateřské školy. Pavlína (35) může ještě požádat o pomoc chůvu: *„To není problém, protože pokud ty děti nemusím vyzvednout ze školky, tak vím, že je o ně postaráno,*

takže prostě zůstanu déle v práci a mám ještě takovou pojistku, kterou se snažím nevyužívat často, ale kterou mám, a to je paní uklízečka ve školce, která je ze stejné vesnice jako my, tak ona mi je vyzvedne a nechá je třeba u sebe, než se z práce vrátím. “ **Darina (35 let)**

„Samozřejmě prvotně volám manželovi, jak je na tom, jestli může jet třeba domu, když jsme se dohodli, že pojedou já, tak jestli může jet naopak on, když může, tak jede, vystřídá, když ne, tak zavolám chůvě, jestli může zůstat třeba o hodinu déle. “ **Pavčina (35 let)**

S nepřítomností manažerky během časově náročnějších pracovních dní se každá rodina vyrovnává po svém.

„... určitě ten režim se trošku změnil, zvykli si na to, že nebudu doma ve tři hodiny, ale že mamka přijde později, hlavně ten čas teď nemám pravidelný. Někdy si myslím: ‚Jo, zítra bych mohla přijít dřív domů.‘ Ale pak se naskládá tohle tohle tohle a přijdu domů až večer a to si ještě musím zapnout počítač a něco dodělat, ale musím říct, že děcka si zvykly a tím, že jsou velké taky, nemůžu pořád stát vedle nich, takže ony se osamostatnily, takže to možná prospělo všem. “ **Tina (40 let)**

„Já to rodině vždy oznámím: ‚Mám moc práce, potřebuju si sednout k počítači, potřebuju klid, abych to mohla co nejdříve udělat a věnovat se vám.‘ “ **Eva (50 let)**

„No musím celkem zaklepat, mám šikovné děti, první, druhá třída. A tak nějak to kloubíme, že když oni píšou úkoly, tak já ten počítač mám otevřený a jsme schopni fungovat navzájem, oni celkem vnímají, že potřebuju pracovat do práce. “ **Radka (32 let)**

Jedna manažerka otevřeně připouští, že manžel a děti nepřítomnost manažerky zvládají navenek dobře, ale ze vztahového hlediska nastává po návratu manažerky ochladnutí ze strany rodiny. Po pozdním návratu z práce jí rodina dává pocítit nepřímé či přímé výčitky: *„Jsou na to zvyklí a zvládnou to úplně perfektně, zase když přijdu domů, tak cítím takové ty narážky a chlad. No horší je to z hlediska těch vztahů, já když přijdu takhle domů, tak já říkám: ‚Tak co, jak jste se měli?‘ Snažím se být milá na ně. Protože to já jsem byla ta ošklivá, co byla dlouho v práci. No a muž řekne: ‚Kdybys tu byla, tak bys to věděla...‘ Takže manžel mě zastoupí jakkoliv, takže jo, ale potom je tu ten psychický tlak z jeho strany... Teprve teď, jak o tom s Vámi mluvím, tak mi to tak pomalu dochází, já už takhle spoustu věcí nevidím, rozumíte, že teď... no a myslím, že jak se o tom tak bavíme, tak na konci toho hovoru podám žádost o rozvod (smích).* “ **Filipa (43 let)**

12.1.6 Překážky v kariérním postupu

Při analýze rozhovorů jsme se cíleně ptali na zkušenosti manažerek s diskriminačními praktikami během jejich kariéry. Myslíme si, že je vhodné toto téma použít i v naší práci, i když se téma může více spojovat s oblastí sociologie a genderu.

Celkem 11 žen žádná omezení v kariéře nezažilo či si jich není vědoma. Některé z nich nám přesto podaly informaci o přítomné diskriminaci u kolegyně, na jiném oddělení apod. Tedy se s diskriminací v organizaci v nějaké formě setkaly, i když si vlastní působení v organizaci z tohoto hlediska pochvalují.

Zbytek vzorku poskytl výpovědi, které na různé typy diskriminace poukazují. Nutno dodat, že takto upřímné výpovědi se nám nedostalo od respondentek hned. Spíše šlo o postupné uvědomění samotné respondentky, že zkušenost s omezením zažila. K takovému uvědomění došlo po mnoha dotazech výzkumnice.

12.1.6.1 Manažerka se zkušeností s překážkami

Mezi diskriminační praktiky, které mohou zpomalit či omezit pracovní postup ženy, patří předpoklad, že žena se vedle péče o dítě nebude schopna věnovat vedoucí pozici (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006). Takový stereotyp může zastávat kdokoli v organizaci, což může mít v kariéře ženy různé následky.

„A také to, aby ten zaměstnavatel nekoukal na ženu tak, že ona je tím nositelem povinnosti vůči rodině a vůči dětem. A teď nemluvím přímo o (název organizace), to spíš je obecná věc. Vím tak různě od kamarádek, že tohle bohužel pořád funguje, že ona je ta matka, ona je u těch dětí a nebude tolik času věnovat práci jako chlap.“ Gabriela (43 let)

Jedna naše respondentka poukazuje na fakt, že její nadřízený by u ní právě kvůli roli matky nečekal zájem o vedoucí místo: *„Hm. Úplně jednoduše to ukážu na tom, jak se... jak se vůbec stalo, že sem dostala tu nabídku na tu Prahu, jo? To se stalo tak, že jsem tomu svému současnému šéfovi tehdy zavolala, že jsem viděla na intranetu nějakou nabídku, protože tam máme ty volný místa vyvěšený. (...) A byla ta nabídka do Polska tehdy, jo? A říkala jsem: ‚Hele, viděla jsem tam tudle tu nabídku, ale je to prostě vyšší místo, o dvě příčky než mám já, myslíš, že jako mám možnost se na něco takovýho vůbec hlásit? Jako abych si prostě neurvala ostudu, že prostě tady si jako něco dovoluju, že se hlásím na takový místo?‘ (...) O takovou radu jsem ho tehdy požádala a von, když potom jako nějakou dobu na to přijel a nabídl mi tu pozici tady v Praze, tak mi řekl: ‚No víš co, mě by vůbec nenapadlo, že ty, která máš dítě, bys na takovou bys třeba chtěla změnit lokaci.‘ (...) Jo? Todle je typický příklad. Oni ví, že ten*

člověk je dobřej, ale mají nějaké předpoklady. „Protože má malý děti, má todleto, tak jí to vlastně nenabídнем, protože ona by to beztak nechtěla. ‘Ale nikdo se nezeptá. (...) No nevím, někdy... někdy si říkam, že jako nesmím... nesmím to ukázat, že jako, že mam to dítě malý nebo tak.‘“ Adéla (36 let)

Ženě mnohdy nejsou nabízeny lepší pozice, protože panuje očekávání, že bude mít dítě a odejde; ona odejde, protože její kariéra nemá perspektivu, čímž dává za pravdu rozšířenému očekávání (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006). V případě Adély zvítězilo osobnostní nastavení manažerky a vedoucí pozici získala, nicméně kdyby se spoléhala na nadřízeného, pozice by jí nebyla ani nabídnuta.

Dalším stereotypem vyskytujícím se u nadřízeného, může být domněnka, že žena po návratu z mateřské dovolené na vedoucí pozici nezvládne vysoké nasazení. Jedno z řešení užívané v praxi bývá prodloužení mateřské dovolené u ženy. Tím dojde ke ztrátě vydané pozice, bez toho, aniž by bylo ženě umožněno skloubení obou rolí – matky i manažerky.

„... ale co jsem si všímala třeba u kolegů, tak zaměstnavatel bud’ nutil ženu, aby odešla na tři roky úplně mimo, a nebo, aby se vrátila na osm hodin po půl roce. Má zkušenost je taková, mám dvě děti, že to se podle mě nedá skloubit, vždycky tam pak trpí ta rodina a to by nemělo být.“ Cecílie (36 let)

Dále může působit diskriminačně předsudek o chybějících kompetencích z důvodu pohlaví. Ženy tento pocit získají celkem snadno v korporacích s převahou zaměstnanců mužského pohlaví. V důsledku toho mohou pocítit potřebu obhájit a dokázat svému okolí své schopnosti. To nám potvrdily i naše respondentky. Můžeme už jen předpokládat, že takové nároky si žádají od ženy opatření jako jsou přesčas aj., která ženu nepřímo nutí vydat více energie na pracovní povinnosti oproti rodině. A tím tak profesnímu okolí dokázat, že na svou pozici mají potřebné kompetence.

„Já si myslím, že žena musí být více průbojná, než ti muži, musí dokazovat, že něco umí, a že to není v uvozovkách „blbá blondýna“, což na mé vlasy sedí, ale u chlapa se předpokládá, že je to chlap, ale žena musí ukázat, že na to má. Setkala jsem se s tím vícekrát, i třeba když nastoupili kolegové do svých pozic, než zjistili, kdo jsem a co umím a jakým způsobem věci řeším, tak se mnou jednali jako... přehlížení a prostě: „Co tady ta holka nám tady bude říkat?“ Ale nakonec jsme si to teda vyjasnili a jakoby pochopili, jak já říkám, kde je sever a že na pozici, kde sedím, nejsem pro moje krásný zelený oči. Osobní zkušenost, roky dřiny, nebo

dřiny na tom, abych si vybudovala jméno a respekt. “ Libuše (34 let)

„ Ale vemte si, že od Plzně až po Moravu na mé pozici jsem jediná ženská a můžu Vám říct, že... že bych teda měla nějaké úlevy, tak to teda ne! Naopak se spíš musím prosadit. A vědět kolikrát víc, protože... Chlapi zkouší... “ Eva (50 let)

Na druhou stranu žena může využít svých zkušeností z odlišných rolí oproti muži a kompetenci k obohacení pracovního prostředí o svůj ženský přístup. A to i ve firemních kulturách, kde převažuje technické myšlení. Je pak na manažerce samotné, jak se s takovou výzvou vyrovná.

„Ne, já jsem si to vydobyla, já si myslím, že to tak úplně není, já vím, že se to říká, ale podle mě je to o jednotlivci. Úplně tomu nevěřím, že by to tak bylo, můžou tam být předsudky, ale když ta žena chce, tak toho dosáhne, a to, co se jeví jako slabost, využije jako svou výhodu. Prostě, pakliže se bavíme o homogenním prostředí mužů, pak když ta žena tam vkročí, tak oni nemají šanci. Zrovna čtu životopis Allbrightové, ministryně zahraničí v době, kdy já ještě ani nebyla v té práci, a ona vůbec neřešila žena, nežena, prostě šla si za svým, i když to vnímala. A hlavně že tam byly ty ženský spíše, co říkaly: „A ty se o ty děti nestaráš, a ty by si se o ně měla starat.“ Protože to dělala jinak. Je tam i tlak, větší, než ze strany mužů, já se v mužském prostředí cítím jako ryba ve vodě. Je třeba nepodlehnout stereotypům, nevzdat se (smích). “

Monika (38 let)

„... obecně si myslím, že my jako ženy, to máme těžší s tím prosazením, myslím si, že obecně to máme těžší, ale teď nemluvím o (název organizace), to mluvím obecně, i když doba pokročila, tak ty ženy na vyšších pozicích... jako dostat se tam a udržet, že je to asi těžší... Ale zase nemusí to být pravda, možná, že chlap by řekl: „Jako my chlapi to máme těžké.“ Takže těžko říct, asi je to subjektivní. “ Tina (40 let)

Být ženou může mít i výhody, jak řekla Gabriela (41 let): *„Ne, rozhodně ne, naopak mám třeba pocit, že mi to pomáhá (smích). “*

Jedna manažerka se setkala osobně s diskriminací platovou. Ta je z mnoha výzkumů známá. Existuje v naší republice i v Evropě. Díky nižšímu platovému ohodnocení jsou ženy mnohdy tlačeny do rolí, jež je opět udržují v nevýhodné pozici. Jak uvádí Dudová, Křížková, Fischlová, (2006, s. 62): *„Ženy mají v průměru nižší platy než muži a vybírají si partnery s vyšším platem a postavením - ženy proto z ekonomických (a dalších) důvodů zůstávají na rodičovské dovolené - nemohou tudíž věnovat tolik času a energie práci, zaměstnavatelé s tím*

počítají a jejich ohodnocení je nižší - to vede opět k tomu, že ženy mají v průměru nižší platy než muži a odcházejí na rodičovskou dovolenou. “ Na kterou by muž pro svůj vyšší plat oproti partnerce nešel.

„Jasně, jasně, je to tak jako. Jako já jsem vlastně nastoupila do (název oddělení) před dvěma lety a ze mě se stala generální ředitelka a vzhledem k tomu, že se mi rozšířila povinnost, tak jsem očekávala i změnu finančního ohodnocení a to, jakým způsobem se změnilo, musím říct, že to pro mě bylo opravdu velké překvapení. S ohledem na to, že jsem viděla do všech čísel, tak jsem věděla, kolik byl předchozí plat ředitele, a když zjistíte, že se pohybujete na padesáti procentech...” **Libuše (34 let)**

„Já si myslím, že to není jiný na takových těch pozicích, jako jsou referenti, specialisti, ale jakmile se to potom hrne do takových těch manažerských pozic, tak tam si nemůžu pomoci.. já teda nikdy neviděla úplně přesně, kdo jak vydělává, ale stačí se podívat, kdo jakým jezdí autem, a byť se tady hraje na to, že všechny posty jsou stejné, stejně ohodnocené, ale když vidíte, že někdo je na pozici manažera, někdo ředitele, manažer má pod sebou dva lidi, ředitel třicet a manažer jezdí lepším autem než ředitel...” **Libuše (34 let)**

Ženy, které chtějí mít vedle kariéry i rodinu, musí někdy z práce odejít. Tuto otázku muži řešit nemusí, či pro ně nebývá typické toto řešit, a mohou tak svůj produktivní věk věnovat kariéře. U žen tehdy dochází k odložení kariérního postupu o několik let a tedy se dosažení vedoucí pozice oddaluje. Dostávají se tak k budování kariéry později, většinou po odrostu dětí. Zákonitě tak dosahují vedoucí funkce ve vyšším věku. To si ale někteří jejich nadřízení neuvědomují a vzniká zde prostor k diskriminaci z důvodu věku: *„Po čtyřicítce už o Vás nikdo nezakopne, ale do té doby Vy ani nemáte šanci příliš tu kariéru dělat, to je fakt. Já jsem dosáhla vedoucího postavení ve čtyřiceti letech, ale to opravdu ta moje předešlá vedoucí jak ona vlastně odcházela na lepší místo do Prahy a ona se o mě bavila s ředitelem, který se jí tehdy ptal: „A kolik je vlastně té (jméno respondentky) let?“ A ona říkala: „No bude jí čtyřicet let.“ „No ale maximálně čtyřicetiletá, to je maximum, další už bych nechtěl.“ Tak jak jste se ptala na diskriminaci, tak možná z hlediska věku, ale na druhé straně mám kolegyni, která získala tu pozici na to stejné jen v jiné učtárně a je o dva roky starší, takže je možné, že takhle diskuse s ředitelem je vymyšlená. Ona dost fabulovala a trochu způsob manipulace s lidma. To Vás jako sklíčí. I na mě byla taková: „Moc si nevyskakuj.“ A takhle ona mě držela celý rok na pozici té specialistky. „Moc si nevyskakuj a makej!“ Tím chci říct, že žena to dnes fakt nemá lehké. Že dnes není žádný věk vhodný na to, skloubit kariéru a rodinu, bohužel...”* “

Filipa (43 let)

12.1.6.2 Manažerka bez zkušeností s překážkami

Mnoho manažerek uvedlo, že se s diskriminačními procesy nesetkalo.

„Ne, ne, zatím, jak říkám, to dělám krátce a já hned dva měsíce poté, co jsem vlastně přišla po mateřské po pěti a půl letech mi byla nabídnuta ta vedoucí pozice, takže si nemůžu stěžovat. Nevnímám tu žádnou diskriminaci.“ **Cecílie (36 let)**

„Ne, musím říct, že jsem se s tím osobně nesetkala.“ **Darina (35 let)**

„Ne, nikdy na mé pozici jsem nikdy nebyla znevýhodněna, protože to dítě mám.“ **Hana (40 let)**

„Ne, jsem dvanáct let u stejného zaměstnavatele, prošla jsem možná pět pozic, ale nikdy jsem se aktivně těch konkurzů neúčastnila.“ **Jitka (42 let)**

„Ne, ne, to ne.“ **Nicol (34 let)**

„To ne, to ne, v žádném případě.“ **Olga (38 let)**

„Ne.“ **Pavčina (35 let)**

„Myslím si, že ne.“ **Radka (32 let)**

„Ne, asi jsem měla štěstí. Nebo... jako nikdy jsem neměla pocit, že na té pozici, na které jsem byla, bych byla nějak znevýhodňována.“ **Sandra (40 let)**

„Ne, vůbec nevnímám, že je tam nějaký rozdíl, nebo mi to aspoň nikdo nedává najevo, tam, kde já pracuju, to je vlastně... tam je šest oddělení, teda do prosince bylo, a každou z šesti účtáren vede žena, takže si myslím, že úplně v pohodě... Nezareistrovala jsem to nikdy, ani třeba při jednání s klienty v rámci svojí práce.“ **Tina (40 let)**

„Ne, u nás ne, u nás to jakoby asi necítím na call centru konkrétně, protože tam ty šance jsou pro všechny jakoby stejné. Jo? Dokonce, když jsme se hlásili do toho výběru, tak se hlásilo spousta jakoby mužů, u kterých je, že jo, tedy předpoklad, že teda žádný děti mít... hlásila se spousta svobodných žen... který... zase naopak jako je předpoklad, že děti mít časem budou do dvou do tří let... a musím tedy říct, že jako tam asi žádný rozdíly nebo žádný jako by předsudky s ohledem na to: ‚Vezmem radši toho chlapa, ten tu vydrží dýl,‘ nejsou.“ **Ivana (34 let)**

Některé manažerky své pohlaví a rodinné povinnosti jako důvod k diskriminaci nepocítují. V organizaci se k nim dosud přistupovalo rovnocenně stejně jako k mužům.

„Já nemám nikdy pocit, že bych byla vnímána jako matka, nikdo to vlastně neřešil, ale v

dobrém slova smyslu... Že bych byla limitovaná, nebo když řeknu ošklivě diskriminovaná kvůli tomu, že jsem máma a že se musím postarat o své dítě, tak to určitě ne. Je to i díky tomu, že já jsem měla vždycky štěstí na své nadřízený, kteří mi maximálně vycházeli vstříc (...) “

Gabriela (41 let)

„Jako tam se to nějak nerozlišovalo, jestli je to muž nebo žena. V té naší skupině jsme rovnocennými partnery, my ženy.“ **Nicol (34 let)**

„Já to tak třeba nevnímám, jestli jsem žena nebo muž, a myslím, že ve (název organizace) jsme vnímáni jako člověk a tohle se nerozlišuje. Samozřejmě se najdou třeba výjimky, kterým by mohlo vadit, že jsem žena, ale osobně se s nějakou negativitou nesetkávám.“ **Radka (32 let)**

Manažerky bez vlastní zkušenosti s omezením v kariérním postupu přesto zaznamenaly diskriminační praktiky. Jejich sdělení potvrzuje skutečnost, že při výběrovém řízení je u žen brána v potaz možnost odchodu na mateřskou dovolenou.

„Ale třeba na nižších pozicích vnímám takové, určitě nějakým způsobem se kouká na to: ‚Hele, ta asi půjde na mateřskou, tak upřednostníme někoho jinýho.‘ Nebo chlap a ženská s dvěma dětma, a mají stejné pozice, kompetence, stejné výsledky, výběrový řízení se jim povedlo podobně, tak vždycky se vybere muž.“ **Hana (40 let)**

„(...) že ženy byly z důvodu věku... už jim ten postup nebyl umožněn, ale... ale už byli preferováni mladší, bezdětný.“ **Pavčina (35 let)**

12.1.6.3 Žena manažerka versus muž manažer

V této části se zaměříme na téma související s rozdílnými pracovními podmínkami žen manažerek. Z výpovědí žen vyplynuly skutečnosti, dle kterých je v organizaci k ženám manažerkám jinak přistupováno než k mužům manažerům. Vyplynul tak jistý prototyp manažerského stylu ženy oproti muži. Jako převažující styl ženy byl popisován styl charakteristický schopností empatie, práce s emocemi a zaměřením na budování vztahů v týmu.

„No ženy to mají snazší v tom, že jsou emocionálně..., mají tu stránku lépe rozvinutou, dokáží třeba prezentačními schopnostmi lépe prosadit svůj názor, než muži. Ti se třeba dokáží snadněji vytočit, nebo se nedokáží tak dobře vcítit, to ta žena třeba dokáže lépe vyřešit.“

Cecílie (36 let)

„(Smích) v něčem máme jako ženský určitě výhodu a v něčem nevýhodu. V čem je ta výhoda, tak bych řekla, že jsme víc vztahový, a řekla bych, že když je vedeme správně, tak ti lidi za

*námi půjdou. A vím, že někteří mí podřízení s tím bojují, já jsem ženská, a je tam třeba chlap a ten má pod sebou osm ženskejch. Je tam taková díra v těch vztazích, ty ženské si chtějí povídat, všechno mu říct, ale on řekne: „Přineste mi výsledky a hotovo.“ A pak ten tým by mohl pracovat lépe, kdyby on se to naučil, pracuje na tom, ale nám je to prostě přirozenější. Takže třeba pracovat s těma lidma, v tom jsme lepší. (...) V čem jsme horší, když třeba přijde šéf a řekne: „Máš mínus pět procent a teď koho vyhodíš?“ Tak to my potom neseme třeba hůř. Protože jsme třeba navázaly ty vztahy, hůř se asi taky rozhodujeme, protože nějaký ty emoce tam hrají asi větší roli.“ **Hana (40 let)***

Na druhou stranu ženě manažerce může být vytknuta absence přirozené autority oproti muži, který ji má ve společnosti a i v managementu přirozeněji. Přirozená autorita u muže vychází ze stereotypu, kdy muž je v naší společnosti ten, který vede. Jedná se o roli, připisovanou muži po staletí, oproti ženě, která je spíše submisivní a méně vyjadřující své názory. Toto logicky vychází z danosti role živitele rodinu u muže a role pečovatelky o rodinu a děti u ženy. Proto se dnes a zřejmě i dále do budoucna ženy manažerky mohou potýkat s určitým nepříjetím v kolektivu mužů či od podřízených. Nicméně společnost se přirozeně posunuje a myslíme si, že se ani v oblasti managementu nevyhneme některým změnám, jako je na příklad přijetí ženy jako rovnocenné partnerky muži na vedoucích funkcích. Dle výpovědí se stále objevuje stereotypní pohled, jaký by měl vedoucí pracovník být, pokud si má udržet autoritu. Je jím spíše muž.

*„Ale na druhou stranu ten muž si lépe třeba udrží tu autoritu. Jak jsem třeba říkala, že mám pod sebou ty muže, kteří jsou starší než já, tak jsou třeba věci, které by se možná snadněji přijímaly od toho muže.“ **Cecílie (36 let)***

A stejně tak jsou živé některé další stereotypy, přisuzované ženám, které jejich pozici mohou dále oslabovat. Manažerka musí být schopna „ustát“ mnoho situací i ve společnosti kolegů – vedoucích – jež pro absenci žen v managementu převažují.

*A taky ta ženská, která se chce prosadit mezi těma chlapama, musí zkousnout takový ty zažitý předsudky. Občas se stane, že někdo proneše průpovídku, nemusí to být mířeno přímo na mě, ale třeba vedu kolektiv žen a manažer to nazve tlupa hysterek. Je to třeba i myšleno jako sranda, ale prostě už je to taková ta narážka, co by tam patřit neměla do profesionálního života.“ **Hana (40 let)***

Myslíme si, že rozdíly, dané pohlavím, by lidé pracující v managementu mohli spíše využít k obohacení celé sféry managementu. Některé rozdíly se totiž nedají úplně setřít, a tedy

nebývá snadné se jich zbavit. Námi nabízený pohled – využít rozdílů k obohacení všech – zmiňuje i Gabriela (43 let): „*Ne, tak je pravda, že žena má jiný pohled na věci v hodně věcech než chlap, a ve spoustě věcí je to určitě fajn umět ten jinej pohled využít, někdy Vám to dá i určitou výhodu proti chlapům a tak. Je důležité se naučit, jakým způsobem je člověk nastaven, každý hodnotí trochu jiný věci. Všechno byste měl využít k posunutí věci.*“ **Gabriela (43 let)**

12.1.7 Pracovní stres na manažerské pozici

Z hlediska psychologického nás zajímalo, na kolik je vykonávání řídicí funkce pro ženu manažerku stresující. Z výpovědí jsme se dozvěděly, co dle manažerek patří mezi stresory u řídicí funkce, jaké využívají copingové strategie či jaké jsou následky u neřešeného pracovního stresu v kontextu rodiny manažerky.

12.1.7.1 Manažerky zažívající pracovní stres

Určitou míru stresu lze považovat u vedoucí funkce jako pochopitelnou. Je jistě vhodné zmínit, že určitá míra stresu má funkci motivační, a tedy se může odrazit v produktivitě práce. Manažerky připouští, že se stresu v pracovní době neubrání.

„*Před časem ne, ale teď už jo. Už jsem jakoby... mám teď takové období. (smích) Říkám to tak, jak to cítím už nějakou dobu. Takže je to pro mě stres.*“ **Filipa (43 let)**

„*Tak někdy se tomu stresu samozřejmě člověk nevyhne. Tý práce je hodně, a pokud je člověk enormně zodpovědný a jde mu o výsledek, tak si myslím, že tomu stresu se úplně ubránit nedá. Když je tý práce velký množství...*“ **Gabriela (41 let)**

„*Tak samozřejmě, když se něco děje, tak jo, ale ten běžnej den... člověk to má v hlavě, samozřejmě, myslí na to, co se zrovna děje, když je třeba nějaká schůzka nebo tak na to člověk myslí, jestli to proběhlo v pohodě, ale že by mě to nějak extrémně stresovalo, to už jsem zvyklá.*“ **Pavčina (35 let)**

Nicméně existuje hranice, od které je působení stresu již škodlivé. Proto je vhodné na podobných pracovních pozicích stresu předcházet. V našem vzorku vyšší míru stresu přiznávají 3 manažerky. Zde se jednalo o narušení jedné ze základních fyziologických potřeb, konkrétně spánek.

„*No určitě jsou týdny nebo dny, kdy v noci se vzbudím v jednu a pracuji, pracuji, hlava pracuje. Ale to jsou období, kdy je třeba klid a člověk se budí a pracuje a pak si nedej Bože vzpomene na něco, na co jsem zapomněla a pak nespím až do rána. To tak je. (...) spíš takový ten stres, abych na to nezapomněla, a jak to dopadne a tak podobně no... ne, že bych vstala a*

psala něco, ale člověk na to myslí, že něco zapomněl udělat nebo něco... nebo okomentovat.“

Olga (38 let)

„Někdy se nad ránem vzbudím a přemejšlim, co mě čeká nebo na něco si vzpomenu, že to musím jako udělat, takže tak. (...) Mám u postele papírek a tužku, a když tak si něco zapíšu a snažím se na to dál nemyslet (...).“ **Jitka (42 let)**

„No ano, někdy se i budím v noci a myslím na to, co je třeba udělat. To tam bohužel je, to asi nezmizí. Ted' mě napadlo, takové to, že si odbouchám svých osm hodin a pak mám čistou hlavu, tak to ne. To ale souvisí s tou pozicí.“ **Tina (40 let)**

Manažerská funkce je definována zejména jako práce s lidmi, a tedy jako práce závislejší na okolnostech, které může být těžké mnohdy ovlivnit. Tato skutečnost na některé jedince může působit jako stresor. Ke zmírnění či předcházení vzniku takového stresoru je dobré disponovat určitými manažerskými dovednostmi. Níže citovaný úryvek dává nahlédnout myšlenkové pochody u manažerky, která si uvědomuje, že s každým podřízeným je třeba jednat jinak a že práce s lidmi je pro ni zatěžující: *„Je to rozdíl, musím říct, je to velký rozdíl. Už máte tu práci, kterou si teda domu nosíte v tý hlavě, pořád přemýšlíte o tom, co v práci a jak... jak s kým naložit, jak s kým vlastně pracovat, protože máte tam... Já nevím, když jsem začínala, měla jsem šestnáct lidí, pak mi to spadlo na deset, ted' mám nějakých třináct čtrnáct... no už asi patnáct i s nováčkem. A ted' v podstatě s každým tím člověkem pracujete nějakým způsobem. Každý je jinej. Měli byste ho rozvíjet, měla byste ho rozvíjet nebo posouvat a to je prostě věc, kterou já fakt mám v tý hlavě furt. A jako nemůžu se úplně jako... Jo? Sice se snažím, prostě říkám si: ‚Je to v práci, nemysli na to.‘ Ale kolikrát si vzpomenu doma, když vařím večeři, říkám si: ‚Ty jo, co já mu zítra řeknu?‘ (smích) Takže to je jakoby úplně jako jiný v tomhle. (...) Jakoby když něco řeším v práci jako nepříjemnýho, tak určitě to v tý hlavě mám a musím s tím pracovat, abych si to třeba z tý hlavy dostala. Jo? Není to prostě tak, že bych luskla prsty a šla od toho a řekla si: ‚Je to v práci, nech to tam.‘ Aby mě to jako neovlivňovalo. Ovlivňuje mě to. Kolikrát jakoby se cítím vyčerpaná, jo? Z té práce s lidma. A určitě člověk vyčerpanejší je. Takže to je další věc taková nepříjemná, takže kolikrát toho opravdu dost mám, ale jako musí s tím člověk asi nějak se naučit žít a pracovat a prostě si udělat opravdu ten čas pro sebe.“* **Ivana (34 let)**

12.1.7.2 Využívané strategie zvládání pracovního stresu

Ukázalo se, že manažerky volí různé strategie k překonání pocitu pracovního stresu.

Ivana (34 let) spolu s Nicol (34 let) a Monikou (38 let) zmiňují pozitivní účinky volnočasových aktivit, potažmo oddělení pracovních aktivit od těch soukromých. Aktivitu jako pohybové a jiné jim slouží k uvolnění psychického napětí zcela běžně.

„Jo určitě, ne každý den, ale je to stres, to je třeba i teď v rovině té nové pozice, snažím se s tím pracovat, aby byl menší, ale vnímám to, že těch pět pracovních dnů jsou jiné než ty o víkendu. Takže těch prvních pět je kompletně pracovních a víkend odpočinkový, v mojí dikci. Nepouštím počítač a tak...“ **Monika (38 let)**

„No řekla bych, že to zvládám lépe než předtím, asi tak. Protože předtím náplň mého života byla jen ta práce, takže se musím přiznat, hodně věcí jsem řešila do hloubky, zabývala jsem se tím až na úkor mého času, kdyžto teď se snažím se to udělat hodně rychle, efektivně, aby mi toho času zbylo více na malou. Ano, vím, že tu je, jsou chvíle kdy jsem vystresovaná, ale tak se tím jakoby nezaobírám, rychle to vyřeším, abych mohla vzít kočár a jít ven. Takže i takové odreagování proti stresu funguje.“ **Nicol (34 let)**

Tyto manažerky volí z psychologického hlediska nejpřirozenější nástroje, jak se vyrovnat a překonat pracovní zátěž. U našeho vzorku předpokládáme, že další manažerky volí podobnou strategii, a to díky informacím z pasáže zabývajících se způsoby relaxace u manažerek.

Karolína (35 let) volí vypovídání se manželovi, což je zejména u žen další přirozenou copingovou strategií: *„Není to vždycky, člověk si to nese sebou domů, že třeba jedu z práce a už přemýšlím, co jsem měla udělat, co musím. Ale není to tak, že by to významně ovlivňovalo chod té domácnosti, ale tak jsou určité situace, který jsou v práci nepříjemný a člověk si to domů nese, ne vždycky to teda manžela zajímá (smích), ale člověk má potřebu se vypovídat. Ale není to určitě, co by ovlivňovalo tu naši rodinu nějak hodně, dá se to.“* **Karolína (35 let)**

Copingové strategie mohou zahrnovat různé techniky známé z oblasti řízené relaxace. Např. Jitka (42 let) zmiňuje používání techniky imaginace k uvolnění psychického napětí: *„ (...) někdy se nad tím zamýšlím, že před ránem se vzbudím a začínám přemýšlet, co mě ten den čeká. Ale snažím se s tím... já bych řekla, že s věkem... a doufám, že se to začne zlepšovat, že člověk si začíná některý věci uvědomovat, máte víc zkušeností, líp se s tím asi pracuje, že... víte, ono... jsou věci, které do rána počkají, není třeba to řešit v sedm hodin večer, pokud to není nějaká tragédie, ale... některé věci prostě počkají nebo... třeba já mám na telefonu i e-maily a není třeba potřeba se o víkendu dívat do telefonu, ono to počká případně do pondělí*

nebo si k tomu na hodinku sednu, projdu, promažu, co je potřeba, takže snažím se takhle o tom přemýšlet a... některé věci Vám nepomůžou, když o tom budete přemýšlet, ale samozřejmě, není to tak úplně jednoduchý. Někdy se nad ránem vzbudím a přemejšlim, co mě čeká nebo na něco si vzpomenu, že to musím jako udělat, takže tak. (...) Mám u postele papírek a tužku a když tak si něco zapíšu a snažím se na to dál nemyslet nebo (...) nějaký relaxační techniky, oni jsou různé postupy, takže snažím se na to nemyslet a myslet na to, jak se procházím v parku.“

Jitka (42 let)

Barbora (41 let) čelí pracovnímu stresu i po skončení pracovní doby. Volí strategii řešit pracovní úkol po příchodu domů pomocí vzdáleného přístupu. Z čehož vyplývá, že pracovní povinnosti mohou snadno zasáhnout do soukromých aktivit manažerky.

Výzkumnice: *„Ta práce, kterou vykonáváte je pro Vás stresem i mimo pracovní dobu? Nesete si ji tak nějak mentálně domů?“*

„Jak kdy, snažím se nenosit, většinou... a pokud si to nesu v hlavě, tak je lepší si ten notebook vyndat a pořešit to, a pak máte klid.“ **Barbora (41 let)**

Podobným zásahem do soukromí u manažerek bývá přenesení či vybití stresu na nejbližším okolí. Zde v příspěvku se jedná o přiznání o občasném vybití stresu na členy rodiny. Jak je patrné, manažerky jsou si přirozeně vědomy, že to není nejlepší způsob vybití stresu a z odpovědí je znát jistá míra lítosti z přiznané skutečnosti. Z našeho pohledu tento jev může u manažerky nastat, pokud si nestačila vytvořit vhodné strategie vybití (pracovního) stresu.

Výzkumnice: *„Je třeba pro Vás zdrojem stresu i mimo práci pro Vás?“*

„Jak kdy, no bohužel stává se... Ano. Někdy v práci nastanou situace a člověk nad nimi musí přemýšlet nad těmi problémy. A není to dobře, bere to čas, energii... a nestojí to za to. Ale to asi člověk se asi zkušenostmi musí naučit, aby to od sebe odděloval, zaklapl tak tu hlavu a věnoval se sám sobě nebo rodině... tomu, co dělá rád.“ **Cecilie (36 let)**

Výzkumnice: *„A daří se Vám to, takhle to oddělit zaklapnout ty dveře?“*

„Jak kdy, ale musí se to naučit člověk. Jak dělám od toho března, tak začátek byl pro mě... byla jsem unavená, nervózní z toho, abych to všechno dělala tak, jak si představuju, a zjistila jsem, že spousta věcí se vyřeší sama, že člověk do toho nemusí zasahovat okamžitě a hned. Jde to naučit no, jde to naučit, ale někdy to prostě nejde a pak to odnášejí ti nesprávní lidé,

třeba doma.“ **Cecílie (36 let)**

„No někdy je to složité, snažím se oddělovat práci od soukromí, ale někdy to nejde, člověk je unavený a pak třeba cítím, že si to i vybijím doma na manželovi.“ **Radka (32 let)**

Jak se ukázalo dále, pracovní stres zasahuje daleko hlouběji do života manažerek. Ovlivňuje i pohled manažerky na současně zastávanou pozici. Manažerky se tak dostaly k myšlence, zda je práce naplňuje a baví, tak jako dříve, i přes vnímanou zátěž a zásah do soukromí. Dostalo se nám celkem upřímných odpovědí.

„Tak samozřejmě ano, jsem zodpovědná za výsledky, takže na to myslím i doma, to ano. Ale ta práce mě zase docela naplňuje, takže to není, že by mě to tak zatěžovalo, ale ano, myslím na tu práci i o víkendech nebo ve svém volnu.“ **Darina (35 let)**

„No upřímně Vám můžu říct, že už to nedělám ráda. Že po té čtyřicítce to už je taková ta krize středního věku u ženy, kdy si říkám: ‚Pane Bože, já jsem kromě práce nezažila nic jiného, ani jsem si nic neužila, vdaná za jednoho chlapa...‘ Ted’ to trochu zlehčuju, ale až ted’, když to dítě odrostlo, začínám si daleko více vážit toho volného času. Jsem to nechápala před těmi deseti lety, jak po čtyřicítce někdo říká: ‚Ženské jsou líné a po padesátce jsou ještě línější...‘ Ale ted’ už si to taky myslím. To přichází ta únava, i ze života, a už Vám dochází, že se ten život zkracuje. Ted’ už je mi líto všech těch narozeninových party, všech těch pobytů s rodinou, které se rušily na poslední chvíli, protože si vymyslel (název organizace) nějaký projekt a bylo třeba něco udělat.“ **Filipa (43 let)**

12.2 Rodina

12.2.1 Vnímaná podpora od partnera v pracovní kariéře manažerky

K vykonávání vedoucí pozice je celkem zapotřebí fungující rodina a partnerský život, alespoň u jedinců, kteří se rozhodnou rodinu či partnera mít. Od partnera manažerky se nepřímou očekává určitá míra tolerance vůči nasazení, které manažerka musí kariéře věnovat. Jednoduše řečeno se tak podpora od životního partnera stává významným zdrojem v kariéře, která vyžaduje nemalé časové investice. Podpora může nabývat mnoha podob a pouze sami partneři dokáží po letech soužití vhodný typ podpory nabídnout, regulovat a využít. Díky takové podpoře se manažerka může více soustředit na pracovní povinnosti i za předpokladu, že se rozhodne založit rodinu. Z výpovědí respondentek nám vyplynuly dva typy partnerů, ti, kteří ženu podporují, a ti, kteří rozhodnutí ženy být na manažerské pozici tolerují.

12.2.1.1 Partner podporující

První skupina mužů se mnohdy i svou příslibenou podporou podílela na povýšení ženy na vedoucí funkci. Při zvažování kariérního postupu spolu partneři zhodnotili časové možnosti obou vzhledem k péči o děti, vyzvedávání dětí ze školy a přerozdělení povinností plynoucí z chodu domácnosti v případě nepřítomnosti ženy. Psychickou podporu ženy čerpaly skrze ujištění partnerů o potřebných kompetencích před výběrovým řízením či pro vykonávání vedoucí funkce jako takové. Myslíme si, že u takového modelu hraje roli několik faktorů. Z výpovědí vyplynuly takové faktory jako - osobnostní dispozice partnera, který nebere partnerku budující kariéru jako ohrožení vlastního postavení, délka jejich vztahu a zkušenost s vedoucí pozicí partnera - klíčové. Poslední faktor odkazuje na tzv. dvoukariérové manželství, kde oba partneři zastávají podobně vysoké postavení a to vyžaduje podobné nároky na soukromý život. Tento model rodiny předpokládá pomoc partnera s některými činnostmi doma (potažmo v domácnosti) a z toho plynoucí flexibilitu obou partnerů. Jak již bylo řečeno, toto uspořádání funguje na základě důvěry, vzájemné podpory v kariéře obou partnerů a kvalitně strávené době, kdy jsou spolu. Tento model soužití praktikuje většina našich respondentek.

„Tak jak říkám, je to rozdělení toho denního rozvrhu, vyzvedávání dětí. Podporuje mě také v tom, co dělám, když jsem třeba šla na tuhle pozici, tak jsem se s ním radila, jestli to zvládneme a ujistil mě, že jo. (...) vzhledem k tomu, že on vykonává něco obdobného, tak ví, že je to nárazové, pokud se naskytne něco, co musím dodělat déle v práci, po večerech, nebo ty výjezdní porady. Bere to tak, že on potom zase vyjede, je to na střídání no... bere to, jak to je, no... To je plus.“ **Cecílie (36 let)**

„Určitě ano, hodně mi pomáhá, pracovní věci jsem s ním schopna prodiskutovat, často se jej ptám na názor..., je mi oporou.“ **Darina (35 let)**

„My jsme se o tom pobavili, když vlastně já sem nastupovala, tak sme si určili pravidla, řekli co a jak a odsouhlasili si to, záleželo na dohodě ...“ **Eva (50 let)**

„... on když podnikal já respektovala jeho potřeby a já když pracuji, tak on zas respektuje moje potřeby, dokážeme si o tom promluvit, říct: ‚Jo, teď potřebuji chvílečku, hodku potřebuji.‘ A není problém. Jako já neznám, že manžel by měl problém, že pracuji doma, naopak často mi i pomůže... (...) že dokáže se postarat o rodinu a já se plně mohu věnovat své práci. To je to nejdůležitější pro mě, že nemusím mít obavy o děti, že je vypravoval do

školy, když byly nemocné, já nemusela zůstat doma a manžel se dokázal postarat... . (...) Dokázal udržet rodinné zázemí i tu babičku, že... aby bylo vše v pořádku a já se mohla věnovat své práci. “ **Eva (50 let)**

„Jako někdy to bylo náročnější, protože manžel je taky časově vytíženější, ale zase pro to měl pochopení pro pracovat od nevidím do nevidím, takže občas jsme si vlastně oba sedli k počítači a pracovali jsme vlastně společně vedle sebe a takto jsme trávili večer, společně (smích). (...) nicméně jsme si to nastavili tak, aby to bylo přirozený. Nikdy tam nebyla ta výčitka: ‚A ty moc pracuješ, zanedbáváš nás, máš moc tý práce...‘ To ne... byla tam vždy maximální podpora a podpoření. Spíš jsem cítila jako takový to: ‚Jo, ty si fakt dobrá.‘ “

Gabriela (41 let)

„No on to má asi časově stejně. (...) No od začátku jsme to měli tak nějak napůl, stalo se třeba i že řekl, že jede na služební cestu, a já ji taky měla naplánovanou... U mě je ta výhoda, že se to dá přehodit. Mám třeba tým v Kolíně, tak třeba řeknu: ‚Já do Kolína pojedou až o dva dny dýl.‘ Hodně je to komunikaci, spolupráci a časově jsme na tom oba stejně. (...) Tu podporu cítím, (...) kdyby nebyla, tak nevím (...). Ta podpora je strašně důležitá, nikdy jsem třeba neslyšela: ‚Zase jedeš pryč a podobně.‘ “ **Hana (40 let)**

„Muj manžel je skvělejší, takže s tímhle problémy nemáme, na štěstí, že není to ani chlap, kterej by jako neskousl nějaký kariérní růst své ženy (smích), což jsem třeba zažila já u svých rodičů, takže vim dobře, jak to vypadá. Tak musím říct, že u nás doma to není. (...) Ale on pokud je s dětma, tak jim uvaří, prostě on si najde recept na internetu, když to neumí. A prostě uvaří. A je to takový, že se fakt postará. Jako neřikám, že máme doma naklizeno, když hlídá on, ale jinak to tak někdy zastane. Stejně... stejně jako bych to udělala já. Takže mam jistotu, že tady to zastání mám. A bez něj bych to asi jako nedávala určitě. To bych asi nemohla dělat tu práci. (...) on je teda taky na vedoucí pozici, nicméně, je to u nich taky takový jakoby dost na pohodu, že je to všechno o domluvě, takže on když se prostě domluví, že přijde jenom na dopoledne a odpoledne bude doma, tak to někdy plus minus jde. Že to není nějaký... on ještě studuje do toho, takže toho má taky jakoby dost.“ **Ivana (34 let)**

„No samozřejmě po finanční stránce je to lepší než to bylo, když jsem vyhrála to výběrové řízení a získala tudleto pozici, ale vnímá to, že jsem unavenější a navíc ještě chodím do školy, ještě do toho studuju školu, takže je to občas (smích)... umíte si to asi představit... Ale vesměs asi pozitivně to bere, vnímá tu únavu a podrážděnost, protože práce s lidma, řešení těch jejich problémů, je to samozřejmě trochu... někdy přijedu domů a potřebuju nějaký čas na to

zklidnění... a to že někdy jedu na služebky nebo přijdu z práce v sedm, tak bohužel to tak prostě je, no..." **Karolína (35 let)**

„Ta podpora byla z mého pojetí předpoklad. Ve smyslu jako byla to dohoda: ‚Hele, tak je to naše dítě, ne jenom moje a pojdme se domluvit, jak to budeme dělat, na nějakých pravidel, aby to vyhovovalo oběma.‘ I když jsem v práci delší čas, tak vím, že doma to bude v pohodě a dceři potom třeba věnuju víc času o víkend. To znamená, vždy se s tím potom dá pracovat, ale ta pravidla na vstupu, říct si: ‚Jsmo v tom oba.‘ Říct si, jaký díl, kdo co má, kdo bude co dělat. (...) No on je s tím asi ztotožněn bych řekla (smích), ono to časem narůstalo, já jsem hodně nastavená na výkon, pořád ta moje pozice vyžaduje hodně cestování, a já jsem člověk, který to potřebuje, u nás nikdy nebylo: ‚Kam jdeš, kdy přijdeš, kde seš?‘ To není pro nás téma, tak to prostě je, součást dohody. Víme, že já přijedu později z práce, je to běžný.“ **Monika (38 let)**

„No ze začátku musím říct, že bez jeho podpory by tohleto taky nešlo. Tím, že mě zná už několik let, od začátku věděl, že se nebudu chtít úplně naplno vzdát té práce, takže mě podporoval, stál při mně, věděl, že ať se rozhodnu, jak se rozhodnu, tak... věřil mi v podstatě, že nebudu ošizovat naše dítě na úkor té práce. A i teď mi pomáhá, když on dorazí domů a pokud vidí, že já mám na vyřízení něco důležitého, pracovního, tak sám si vezme malou. To jsou takové ty vzácné chvílky a já mám zase chvilku vyřídit něco akutního, pracovního.“ **Nicol (34 let)**

„On sám byl ten iniciátor, který mě k tomu dotlačil, abych to zkusila na vedoucí pozici, a myslím, že v něm mám podporu a respektuje tu moji práci. A naopak i on ji má ode mě tu podporu.“ **Radka (32 let)**

Výzkumnice: „A Váš pán má také pozici vedoucího?“

„Dá se říci, že ano, on podniká a má pod sebou nějaké lidi, takže asi ano.“

Výzkumnice: „A myslíte, že je tam ještě nějaký prostor, aby více se zapojil? Nebo už pomáhá dost?“

„Myslím, že už nemá ten prostor...“ **Radka (32 let)**

„Dalo by se to tak říct (partner je na vedoucí pozici). (...) my jsme se na tom... můj názor je, že se musej nejdříve domluvit ty dva partneři, kteří budou fungovat i nadále, takže jsme se na tom dohodli, i na tomhle postupu, že se vrátím, jako spolu ještě když jsem byla těhotná, to už jsme o tom samozřejmě diskutovali, takže ta dohoda, ta už byla od začátku. (...) On zná náplň mojí práce, nebo ví, jak to tady třeba chodí, takže mu to nepřijde jakoby zvláštní nebo

nezastavuje se nad nějakým věcem, takže jo, je s tím v pohodě. “ **Pavčina (35 let)**

Někdy bývá výhodné, pokud je manžel na jiné – spíše nižší - úrovni kariérního žebříčku. Obdobně soukromé podnikání partnera se jeví jako výhodné, kdy se může časově přizpůsobit potřebám rodiny a může místo partnerky zajistit plno praktických věcí, jako je odvoz a hlídání dětí, nákupy atd.

„ (...) ne, není na vedoucí pozici, dělá obchodního zástupce, to je ten... v podstatě ty schůzky se svými klienty si určuje také sám, může si udělat kratší den, když potřebuje. Nebo když se domluvíme, že potřebuju odpoledne něco zařídit, tak si to vždycky naplánuje tak, aby mohl být potom odpoledne doma. “ **Nicol (34 let)**

„Bez něj... asi by to taky šlo, ale bylo by to komplikovanější, to bych opravdu musela ty děti ráno vypravit s tím, že bych využívala i nějakou ranní družinu, což teda nechodí, manžel je ráno doveze a odpoledne taky, družina do půl pátý je..., ale to děti vyzvedne manžel nebo já, někdy to stihnu i já, nejsem každý den v té práci do pěti. Ale velká opora v tomhle tom je teda manžel (truhlář). “ **Karolína (35 let)**

„ (...) pro něj je ta rodina na prvním místě, takže on... on je kontraktor, je to OSVČ a dost si může pracovat z domu. (...) Můj muž má časově flexibilnější... (práci) než já, on si s tím může hodně hýbnout, takže to asi taky dost pomohlo, ta kombinace těch pracovních pozic. Kdyby ten muž nebyl tak flexibilní, tak já bych se tomu musela víc věnovat, takhle je to možné lépe skloubit. “ **Monika (38 let)**

„Můj manžel je podnikatel, takže podniká a jezdí služebně také pryč, taky je hodně pryč. Takže třeba takový model že on je od čtvrtka do neděle pryč. Tenhle týden bude třeba od středy do neděle pryč. Musím říct, že je to takové náročné, řeším to prostě pomocí rodiny, děda. (...) Chápe to, když je doma, tak to chápe. Ale říkám, my se moc času doma ani nevidíme, že? Když je doma, tak v neděli spí, když přijede po těch čtyřech dnech a občas je tu třeba taky trošku neuklizené, ale tak chápe to, že jsem unavená z té práce, že to dá zabrat. “

Olga (38 let)

„Já myslím, že tu podporu mám, jinak bych tu práci nemohla dělat, kdyby všechno bylo na mně. (...) On věděl, do čeho jdeme, byli jsme takhle domluveni. Myslím, že s tím jako nemá zásadní problém. “ **Sandra (40 let)**

„Ale jo, manžel je v pohodě, docela to snáší. Já myslím, že v pohodě, stalo se mi pár krát, že třeba doma řekl: ‚Mamko, klídek, jo, nejsi v práci.‘ (smích) Dirigovala jsem je. Tady my už to

máme zorganizované, když tu nejsi, klídek. ' Někdy když jsem nafičená nebo se mi něco honí hlavou, mám starosti, tak to se mnou taky nemá lehké. ' Tina (40 let)

12.2.1.2 Partner tolerující

Druhá skupina mužů našich respondentek nepřímo vyjadřuje spíše nesouhlas s tím, že žena zastává vedoucí funkci. Partneři dle pozorování manažerek a jejich znalosti svých partnerů preferují spíše tradiční dělení rolí a tedy doma očekávají ženu pečovatelku věnující se více rodině než kariéře. Roli hraje i partnerova absentující zkušenost s vedoucí pozicí: „*No on není na vedoucí pozici a vnímá to tak, jakože to toleruje a nějak se k tomu nevyjadřuje k tomu vstávání nebo ponocování, jakože je to de facto moje volba, že jsem si to vybrala. On dělá řemeslo, on má úplně odlišný pohled i na tu práci, on je v práci za dvě minuty, on třeba ale zase volný čas od toho těžko odděluje, že třeba mohou přijít zákazníci kdykoli, tak.*“

Barbora (41 let)

Muži ženino postavení snáze tolerují, pokud nepřímo získají nějaké výhody z jejího časového vytížení. Do této kategorie výhod spadá výše finančního ohodnocení. Jedna manažerka uvedla, že manažerská pozice pro ni znamená dobré finanční ohodnocení, které do jisté míry kompenzuje nespokojenost rodiny manažerky s její vytížeností a nepřítomností doma. Tato nespokojenost jí byla dávána najevo, ale díky platu manažerky se situace uklidnila: „*Ale potom jak už jsem se stala tou vedoucí, tak jsem sice také pracovala, ale už za vyšší plat a ty peníze potom trošičku tu situaci uklidnily... Jo ty jsi v práci, ale máme z toho aspoň ty peníze.*“ **Filipa (43 let)**

Další dvě manažerky také zmiňují faktor financí jako důležitý, i když podporu od partnera doma mají.

„A jak třeba vnímáte nějakou podporu od něho? Že jste si vybrala takovou práci?“

„No možná tak, když se platí účty, že se můžu podílet rovným dílem na chodu domácnosti, což bych ve státní sféře nemohla.“ Barbora (41 let)

„No samozřejmě po finanční stránce je to lepší než to bylo, když jsem vyhrála to výběrový řízení a získala tudleťu pozici.“ Karolína (35 let)

Libuše (34 let) je v takové pozici, že její vyšší plat jí nepřímo umožnil obhájit si návrat do práce brzy po porodu dcery: „*Ale řekněme si na rovinu, kdo vydělává víc.*“ Sama je v pozici, kdy partnera vlastně sama podporuje, partner: „*je na startu kariéry a já vím, co to obnáší, takže má moji podporu. (...) já mám tu jeho podporu, že toleruje, že chodím do tý*

práce (smích). Já jsem typ člověka, já bych nemohla být doma, a ještě než jsem otěhotněla, tak jsem říkala: „Já budu chtít chodit do práce, já nemusím být zpátky v (název organizace), ale musím něco dělat, podnikat nebo tak, ale nebudu kojící přebalovací žena doma, mě by to nenaplněovalo.“ V jeho očích už je to trochu nepřiměřenost, myslí, že tam trávím hodně času, ale já říkám, že nic nešidím...“ **Libuše (34 let)**

Jedna manažerka má nyní nového partnera, jež ji podporuje, nicméně bývalý manžel jí podporu nevyjadřoval. Lze se jen domnívat, nakolik může absentující podpora doma či v kariéře být rozhodující při rozchodu partnerů: *„To, co třeba ten muj... ten muj manžel mě takhle rozhodně nepodporoval, jo? To já jsem přišla domu a mohla jsem ještě začít druhé kolo. Tak to jako úplně nešlo no.“* **Adéla (36 let)**

Méně podporující přístup je také u mužů, jež partnerčin kariérní postup nezažili od počátku, nýbrž ženu poznali v době, kdy již byla na vedoucí pozici. Nezažili vývoj a postupné vypracování partnerčiny kariéry. Jitka (42 let) má jak partnera, který je bez zkušenosti s vedoucí pozicí, tak zároveň nebyl u začátku její kariéry a postupu výše: *„Já mám pocit, že si to nedokáže moc představit, nebo že to má postavené jinak, respektuje to, nic mi jako neřekne, nebo... ale... když to mám říct, tak vždycky řekne: „Kdy už přijedeš domů? A jak dlouho budeš ještě pracovat?“ Já řeknu: „Tak dlouho, dokud to bude potřeba.“ Nebo tak... Toleruje to, ale když se vrátím k té otázce, abych tam cítila nějakou jakoby... podporu, tak to asi úplně ne. (...) respektuje to, toleruje. Víte, já bych ještě řekla, my jsme se setkali a už to tak bylo... a něco jiného bylo třeba za manželství, kdy jsem se k tomu postupně propracovala.“* **Jitka (42 let)**

Partner manažerky, který sám nemá zkušenost s vedoucí funkcí, si může plnit do jisté míry vlastní kariérní ambice přes úspěch partnerky. I přes méně vyjádřenou psychickou podporu může partner ženu zastat v domácnosti či v péči o rodinu: *„Nemá, (vedoucí pozici) právě že nemá, on je specialista, také má VŠ vzdělání... nevím, jestli se mu nepodařilo nebo nechtěl, on není tak asi úplně..., on je jakoby přeze mě, on si myslí dnes, že by mohl, ale nechce, on je jakoby v závěsu, že by měl... a já sama na té vedoucí pozici jsem jakoby náhodou.“* **Filipa (43 let)**

Filipa (43 let) přiznává, že pokud by však chtěla práci věnovat více času, manžel s dětmi se umí ozvat. K zachování klidného soužití se naučila pracovat po práci méně. Dříve se v rodinném soužití schylovalo až k rozpadu manželství kvůli její pracovní vytíženosti. *„Jako... ano, když řeknu: „Ted’ musím hodinu pracovat.“ Tak on řekne: „Jojo pracuj si, pracuj*

si... ‘ Ale kdyby to byl už druhý den o víkendu nebo i další víkend, to už by mi to začal vyčítat, jako ne nějak zle, ale... už by se mu to nelíbilo. Já raději pracuju v té práci v rámci těch hodin a domů si té práce poslední dobou nosím méně. Já zase jsem nekonfliktní typ, že když bych šla do sporu, mě to stačí říct dvakrát, že už toho je moc a já už to nepokouším. (...) a to už by byla ta krize. To byl právě rok dva tisíce třináct. (...) Já byla v práci od rána do večera, o víkendech jsem si nosila domů notebook a to už bylo hodně kritické v tom období, to už se schylovalo i k rozpadu toho manželství... a byla jsem taky vystresovaná, unavená, takže jsem byla taková nedůtklivá, určitě to nebylo tak, že bych přišla v sedm hodin večer úplně v pohodě. Přišla jsem a řekla jsem: ‚Ježíš, ani večeri neudělali. ‘ “ Filipa (43 let)

Filipa (43 let) otevřeně přiznává, že muži stále vyžadují tradiční roli a že role mužů a žen zůstává v očích mužů manželů stále tradiční. Vnímá současnost jako dobu, kdy muži stále chtějí především manželku, jež doma obstará domácnost, a přerod ženy v manažerku snáší hůře. Toto rozdílné nazírání na roli ženy ovlivní manželství a atmosféru ve vztahu. A žena i přes své postavení v práci raději nadále plní i běžné ženské povinnosti v domácnosti: „... my žijeme v dnešním světě bohužel, nebo bohudík, těžko říct, ve světě mužů, byť to tak nevypadá, byť jsme si vydobýly to postavení samostatných a podnikavých a kariérních žen, což si myslím, že málokterý muž dobře zvládá, a to jak v tom zaměstnání, tak v soukromém životě. Byť se ti muži tváří, že jsou rádi, že mají ženu, která pracuje, která má nějaké to postavení, to jejich ego pořád ještě překračuje všechny tyhle změny v té společnosti, takže skloubit rodiny a pracovní život, zvláště u generací žen nad čtyřicet let se potýká právě s tímhle... Já jsem vlastně dítě hmm... dospívala jsem na přelomu té revoluce, bylo mi sedmnáct či šestnáct let, dnes je mi čtyřicet tři, takže je fakt, manželství jsem uzavřela hodně mladá, bylo mi přes dvacet let, což bylo normální na tehdejší poměry, a žiju s manželem, který je skvělý, ale patří do té skupiny těch mužů, kteří úplně nechťejí mít tu ženu, která je kariéristka, byť já se za ni nepovažuju, je to tak... (...) ale opravdu ty ženy v tom mém věku na tohle narážejí a čím jsou starší, tím tu jejich kariéru ten muž snáší hůř, pakliže on sám tu kariéru takovou nemá. To je takový ten život, v práci mít nějakou tu roli manažerky, jak jste psala, přijdu domů a musím fungovat jako manželka, matka, nepřenášet si tu práci domů, nehovořit o ní, prostě neřešit ji, oblíknout si tu sukni, zástěru, podpatky, naklusat do kuchyně a tak... to je pravda, takhle prostě ten život je, byť jak říkám mám manžela, který když byly projekty, tak toleroval, pomáhal, ale jako není to ono, ten rodinný život... “ Filipa (43 let)

S tradiční rolí ženy souvisí také péče o dítě po narození a nástup na mateřskou a

rodičovskou dovolenou. Muži stále vidí ženu jako primárního pečovatele o dítě, nehledě na pracovní pozici, kterou dosáhla a která může být dost vysoké úrovně: „... třeba zajímavý... je ta výměna těch partnerů na tý rodičovský dovolený, to mně jako téma přijde zajímavý, vedli jsme diskuzi s manželem, jako kdy se vrátím, abych v té práci nebyla moc, tak jsem mu řekla: ‚Vždyt můžeš být doma ty!‘ A jeho reakce mě nepřekvapila: ‚No já bych s dětma doma být nemohl, to je tvoje práce.‘ Ale řekněme si na rovinu, kdo vydělává víc. No ten přístup těch mužů, otců je dost zarytej, že se to drží toho klasickýho modu, přitom třeba od těch šesti měsíců už je táta schopen se postarat, to vidím...“ **Hana (40 let)**

12.2.2 Čas strávený s dětmi

Role matky vyžaduje od ženy nejen nutnou péči o dítě, ale také budování vztahu s dítětem. Vzhledem k náročné práci je otázkou, kolik času ženě zbývá na děti. Záleží nejen na preferencích ale i možnostech manažerky. Zda bude chtít být více času v práci, či např. večerní hodiny bude věnovat rodině, zda si sama vytvoří a nastaví podmínky k aktivnímu odpočinku s dětmi či nikoliv.

Darina (35 let) se sama svěřila, že s dětmi kvůli práci příliš času nestráví: „No... hm... myslím že, pro tu pracující matku je strašně důležité si v tom svém harmonogramu vytyčit pevný čas, který věnuje jen těm svým dětem, aby pak nedocházelo k narušení toho vztahu. Sama to na sobě pozoruju občas, že si sice myslím, že mám fungující rodinu, myslím i šťastnou, ale prostě někdy... si říkám večer, když jdu spát, no dneska jsem se s těma dětma ani pořádně nepobavila, nestrávila s nima čas... Takže věnovat jim pevně stanovený čas každý den. To si myslím, že je hodně důležité, ale někdy zkrátka dopadne ten den tak, že na to zkrátka ten čas není, a to je mi potom docela líto.“ **Darina (35 let)**

U Dariny (35 let) je otázkou samozřejmě, do jaké míry je tento stav pravidlem. Nevíme, zda podobné myšlenky nemá více našich respondentek. Darinina úvaha celkem pěkně ukazuje, jak práce ovlivňuje její soukromý život. Naštěstí je z dalších výpovědí patrné, že Darina umí s tímto stavem věcí pracovat a dětem se věnuje i po práci: „No snažíme se to vyplnit něčím, co oni by rádi dělali, jdeme třeba na hřiště si hrát, nebo na bazén, tobogány, nebo třeba jsme doma, upečeme buchtu, záleží, co se jim chce. Mám to tak, že ve čtvrtky, kdy je vyzvedávám já ze školky, si děláme program společný. Víkendy také trávíme rodinně. (...) My hodně také hrajeme společenské hry, třeba i vědomostní, Moje první česko, pexeso atd.“ **Darina (35 let)**

Nepopíráme však její názor, že by s dětmi chtěla trávit více času: „*Během pracovního týdne... no... snažím se aspoň půl hodky denně, ale třeba ve středu, kdy chodím cvičit a vracím se večer, tak je vidím jen ráno... No a kromě toho čtvrta, když je vyzvedávám, to jsou čtyři hodky dvakrát týdně, plus nějaký čas ráno... no... to je tak deset hodin týdně, moc to není. Vidíte? To je docela jako šokující zjištění, když si to člověk takhle dá do čísel...*“ **Darina (35 let).**

Některé manažerky často přiznaly, že by dříve svým dětem věnovaly více času než jak to činily a že si to vyčítají: „*Jak já jsem měla tu dceru a nechávala jsem ji pořád doma, tak to bylo špatně. Protože manžel pracoval na směny, ona byla třeba do sedmi hodin sama doma, úkoly si dělala sama. Bych mohla říct, Bůh ví, co by mohla dělat, v té době jsme bydleli v paneláku v Ostravě, teď jsme se vraceli do toho mého rodného domu, tak jsme na vesnici a ona je takové klidné hodné dítě, ale kdyby nebyla... už se klidně mohla toulat někde po sídlišti.*“ **Filipa (43 let)**

U malých dětí se manažerky pochopitelně snaží během týdne být po práci s nimi. Manažerky s nimi stráví čas, když je vezou na kroužky, či vymyslí aktivity na doma, jako jsou společenské hry a kreativní činnosti tak, aby si sebe vzájemně užili.

„*V pohodě se těm dětem i věnuju jako s tím, že teďka budem dělat velikonoční věnce a prostě takovýhle věci a a já i někdy šiju a tak a... a studuju ještě navíc taky no... (...)* No s dětma, hodně hrajeme hry jako deskový, hodně hrajem... i karty s dětma jako to teďka už je tak jako baví. Takže takovýhle... A potom právě máme takové různé ty ty kreativní věci, jo? (...) Že když jsou ty svátky nějaký vánoce, velikonoce, tak něco na to vyrábíme, vždycky, teďka právě budem dělat ty věnečky a na hřbitov jako děláme, že vyrábíme jako sami, jo?“ **Adéla (36 let)**

„*No třeba ten kroužek, nebo chodíme na procházky, nebo na kolo, nebo i práce na zahradě se rádi zapojují. A strávím s nima tak čtyři a půl hodin denně, no tím jak jsou ještě malí, nemají takovou tu potřebu si někam zalézt. Spíš chodí za náma.*“ **Cecilie (36 let)**

„*Bud' máme nějakou aktivitu, ještě teda jakoby nějaký ten kroužek, nebo... nebo ne. V ideálním případě jsme doma a jdeme teda jako ven nebo něco děláme spolu, vlastně dvakrát týdně mají nějakou tu aktivitu i po škole, takže je vezu třeba... no a nebo jsme doma a snažíme se teda být spolu (...) ono toho času tolik není, když přijedete v ideálním případě ve čtyři hodiny, tak máte hodinu určitě děláte úkoly... z toho, pak se musí taky něco jíst, takže se dělá nějaká večeře, něco teda sníme. No a pak už je to spíš takový jako, že teda se dá jedna hra*

nějaká společenská (smích) nebo třeba já nevím, holky maj rádi takový ty rukodělný práce různý. “ Ivana (34 let)

„No tak my v podstatě... taky závisí na ročním období. My třeba máme bazén venku, takže když je léto, přijdeme z práce a pak jdeme do bazénu, jsme venku, jsme do večera venku nebo na hřišti no a teď přes tu zimu je to takové že, sníh není, takže. Tak je to takové těžké. Jak říkám, přes to léto je to lepší, jdeme ven, jsme tři hodiny na hřišti nebo v létě se koupeme v bazénu, ale přes tu zimu je to takové to, že se toho moc dělat nedá. Třeba mě baví hodně plavat, ale jelikož syn teď půl roku kašle, pořád nějaká rýma z té školky, takže jsme pomalu půl roku na bazénu nikde nebyli. To je tak všechno no.“ Nicol (38 let)

Pracovní vytížení během všedních dní ženám mnohdy nedovolí mít čas i na volnočasové aktivity s rodinou. Manažerky proto volí víkendy, kdy se rodině věnují co nejvíce.

„Ve všední den určitě ne. Dcera má dlouho školu, pak chodí na tréninky, přijdeme domů, večere, udělat věci do školy a je toho hodně. Přes týden toho času moc není a o víkendu bohužel taky moc ne. Dcera dělá závodně aerobik, takže když s ní jezdím na závody po republice, tak to zabije celý den a toho času opravdu moc není. Teď jsme měli nějaký společný víkendy, tak to jsme třeba jeli k rodičům, nebo nějaké společné akce s rodičema kamarádů od dcery, třeba jsme jeli na lyže, kolo... a když už mám třeba fakt volný víkend, tak jsme byli doma a nedělali vůbec nic a jenom si užívali, že se můžeme podívat na film, dát si něco dobrého k jídlu.“ Gabriela (41 let)

„Tak o víkendu, co máme rádi, my říkáme, že chodíme na adventure, na dobrodružství. Třeba náš syn docela dost ujde a manžel, tomu se tu strašně líbí a má zálibu najít nějakou trasu, má mapu, najde nám třeba pět deset kilometrů a jdeme, malej třeba na kole a vždycky je tam nějaká vyhlídka nebo tak, nebo někam zajedeme vlakem a pak po turistický, a když je jaro, tak to je každý víkend, je to náš největší relax. To je asi naše největší aktivita. Někdy je to spojené s návštěvou hradu nebo tak. Uděláme potom i knížku z fotek. Plus já mám docela velkou grupu kamarádů, kdo má podobně stejně staré děti, takže se to snažíme takhle udržovat. Já jsem někdo, kdo hrozně rád nastavuje situace, kdy se lidi můžou potkat. Třeba zvu hodně lidí, hodně dětí a povídáme si.“ Hana (40 let)

„My máme celý víkend společně a nějakým způsobem ho hodně trávíme společně, to je základ. Tak teď jsme byli třeba o víkendu na výstavě, pak jsme byli na obědě, pak na

*shoppingu, to je činnost, kterou dělám já. Intenzivní sobota a v neděli jsme... My jsme taková hodně ležící rodina (smích) a i ta dcera už je i v takovém tom věku, snažíme se tam sice dostat ten prvek toho společně stráveného času, ale nenutíme ji, samozřejmě. A společné dovolené, výlety. I jsem využila toho, že se mnou jeli na pracovní cestu do zahraničí, oni chodili po památkách a já tam byla na konferenci, což taky bylo super.“ **Monika (38 let)***

*(...) ty víkendy, když jsem sama se synem, v podstatě je to, že se chvíli věnuji mu, chvíli nějakému úklidu, pak zase jemu, chvíli vaření..., je to takový na střídačku.“ **Olga (38 let)***

Některé manažerky si vytvořily vlastní rituály, kterých se drží a díky kterým čas s dětmi opravdu stráví i ve všední dny, před či po práci: „... snídáme společně totiž, to je asi jediný čas, kdy trávíme společně, my máme večer náročnější, to už nejsme pohromadě.(...) Během týdne zvládáme akorát čtení pohádek, a to každý večer. To je takový náš rituál, jinak nějaký čas na aktivity, během týdne, toho času moc nezbyvá. Ale jinak různě, máme rodinný dům, zahradu, děti tam mají trampolínu. Jinak jezdíme na kole, procházky, občas výlet, něco takového.“ **Radka (32 let)**

12.2.3 Péče o dítě v případě nemoci

Pokud mají naše respondentky nemocné dítě, volí více strategií, jak zajistit péči o ně. Zajímalo nás, na kolik omezí své pracovní povinnosti, „dají přednost“ práci, jak jsou zvyklé za uplynulé roky situaci řešit a co jim umožňuje v takové situaci organizace. Organizace nemá tzv. sick days a home office mají manažerky spíše jako výjimku po dohodě s vedoucím. Základem je, aby jejich práce byla dále odváděna. Na takto vysokých pozicích se očekává, že absencí bude co nejméně. V případě nemoci dítěte ženy spíše nechtějí čerpat dovolenou ani si vzít „paragraf.“ Přesouvají péči o dítě na nejbližší, tedy na manžela, prarodiče a další rodinné příslušníky. Případně kombinují více možností, kdy se o dítě může starat více osob. V první dny nemoci jsou s dětmi klidně i manažerky.

*„ (...) ale pravda je, že když byla nemocná, nikdy jsem neměla ani jeden paragraf. I když jsem pracovala jako účetní, tak jsem začínala, tak vždycky hlídala moje maminka a nebo manžel měl paragraf, já jako matka takhle nefungovala..., proto jakoby se na té vedoucí pozici nic nezměnilo.“ **Filipa (43 let)***

*„U nás je to proto, že mamka funguje na sto procent, pak děda, teda mamina a děda no a manžel, tam fungujeme tak na padesát procent každý, není to takové to tradiční manželství. Já ani můj manžel jsme nikdy ještě OČR nečerpali, nevyužívali, je to třeba že já home office, pak manžel home office, pak babička dovolená, pak já třeba dovolená.“ **Hana (40 let)***

*(...) je to možný, prostě se nějak domluvit a my to většinou splácáme ňák s babičkama a manžel si třeba vezme volno a tak jako že... v podstatě od té doby, co jsem na vedoucí pozici, jsem neměla nutnost si vzít OČR vyloženě. (...) Většinou je to takový to nachlazení a to je prostě k té babičce klidně dám. Babička je v důchodu jedna, takže tam není problém. No ale když by byly prostě hodně nemocný, byla bych s nima určitě doma, jo? “ **Ivana (34 let)***

*„Já vlastně toho manžela mám doma a on podniká, tak víceméně kryje tyhle nemoci on. Ale když by to bylo asi akutní, nevím teda týden celý třeba, ale zase mám vedoucího, který kdyby věděl, že je to urgentní, tak si myslím, že by mi to asi umožnil, ale určitě pro něj je lepší, když já v té práci jsem a nepracuju z domu, protože on samozřejmě taky něco potřebuje ode mě, takže já vlastně celou dobu, co tam jsem, což je vlastně od narození dětí, teda za čtyři roky jsem asi jednou nebo dvakrát měla ošetřování... “ **Karolína (35 let)***

*„No tak, v podstatě moc ani ne, maximálně děda, ale ten nevím, jestli by vydržel týden s malým, a manžel no. Takže to někdy plácáme tak, že jeden den já, dva dny manžel, pak zas děda, takže takovým způsobem, a v krajních mezích, když už to nejde, tak pak na to OČR musím jít, no. Ale tak teď jsem byla jenom před vánocema a pak ani nepamatuju. Snažíme se to vykryt, že nějak celá rodina se prostě zařídíme dohromady. “ **Olga (38 let)***

*„Zatím jsem to nemusela řešit, zaplatpánbůh, ale když by to nevyřešilo hlídání z rodinné strany, tak určitě nějaký den já nebo manžel se budeme střídat, určitě... (...) čtrnáct dní v kuse bych dát nemohla, ale dejme tomu tři čtyři dny myslím, že určitě. “ **Pavčina (35 let)***

*„Přes babičku, ona tím že je doma... A taky manžel s ní byl jednou doma, on tím, že to nemá v práci tak náročné, tak... “ **Sandra (40 let)***

*„ (...) co jsem ve (název organizace), tak jsem nevyužila žádný paragraf, takže já mám babičku skvělou a manžel se taky výborně stará, takže jak říkám, vždycky jsme to takhle skloubili... “ **Tina (40 let)***

*Mohou se spolehnout na domluvu s nadřízeným, který jim dovolí být doma: „Určitě, můžu, když k čemukoli dojde, když zavolám svému nadřízenému, nikdy v tom žádný problém neviděl. On zas ví, na druhou stranu, že já když budu mít v pořádku rodinu, všechno bude klapat. Já si zabezpečím to svoje, a budu se věnovat tomu, aby nám to v zaměstnání fungovalo. “ **Eva (50 let)***

Nicméně odpovědnost za pracovní povinnosti nikdo neomlouvá ani v případě nemoci dítěte. Je s nimi i takto komunikováno, že chod oddělení nesmí být narušen: „No mohla bych si vzít asi dovolenou. Pravda je, že jednou takhle nečekaně onemocněla během toho

posledního roku, tak jsem napsala: „Ahoj Petře, mohla bych si vzít dovolenou?“ A on napsal: „O.K. ..., když máš zajištěné oddělení.“ **Filipa (43 let)**

Ale rozumějme spíše, že ženy dále pracují a to formou home office, kdy je možné využít vzdálený přístup apod.

„No zejména tím vzdáleným připojením, telefonama, mailama, a tím, že když si člověk vlastně vezme notebook, tak je flexibilní, může se připojit odkudkoliv, ten systém je zabezpečený a ta smska s tím kódem přijde jen Vám a nemusíte mít strach ze zneužití těch dat. Můžete si vzít paragraf nebo krátkodobou dovolenou, na těchhle věcech se dá domluvit se zaměstnavatelem. Je to o lidech no.“ **Barbora (41 let)**

„(...) pokud třeba dcera byla nemocná, tak to bylo po dohodě s nadřízeným, že jsem pracovala z domova, nebo když jsem si musela něco zařídit, třeba moje vlastní zdravotní indispozice, tak vždycky ta dohoda tam byla.“ **Gabriela (41 let)**

„Je to i u nás v práci teď nastavený tak, že já třeba když se domluvim, tak část těch směn třeba můžu odpracovat z domova přes vzdálený přístup, takže to je taky bezva, u nás je ta práce teda založená na tom, že já pracuju s lidma, takže to nemůžu samozřejmě dělat z domova jako sto procent času, ale když je nějaká taková mimořádná situace, tak ta možnost tady je. Když ráno se dítě probudí s horečkou, tak třeba můžu se domluvit, že prostě část tý směny udělám...“ **Ivana (34 let)**

„No já si většinou беру home office, jak sem řekla, já můžu pracovat odkudkoli na planetě a většinou si neberu ošetřovačku, to je pro mě komplikovaný administrativně, jsem zastáncem toho, když dítě léčím doma, když je to běžná nemoc, nějaká viróza a tak, беру si teda home office, v tom mi zaměstnavatel vychází vstříc. (...) (manžel) je to OSVČ a dost si může pracovat z domu, takže když byla holka nemocná, šlo to nastavit. I pro manažery moje, jestli se připojím na conference hall, nebo jsem tam fyzicky, nebyla zas až tak důležitá věc.“

Monika (38 let)

„Určitě, zas třeba to můj nadřízený chápe, protože má taky stejně staré dítě a i on lítá neustále k lékaři, takže i on chápe, o čem to je, takže když dnes poprosím o tu dovolenou, třeba dnes akutně, tak s tím samozřejmě souhlasí. A je to lepší, než kdybych zůstala celý týden doma, takže v tomhle jakoby mi vyhovuje, když potřebuju dovolenou z tohoto hlediska, když třeba syna v noci píchá ucho, nebo když nespí, v tom mi pak určitě vyhoví.“ **Olga (38 let)**

Či mezi manažerkou a nadřízeným existuje i jiná forma dohody: „No když mám třeba já nemocné děti, tak většinou to řešíme tím, že jde na paragraf manžel a nebo někdy třeba i

já..., když měl syn zlomenou ruku nebo to měl vlastně jiný úraz, protože měl nohu v ortéze, on je takový divoký, věčně řešíme nějaké úrazy, takže také nemohl jít do školy. To jsem ho měla dva dny s sebou v práci, to bylo fajn, že mi to bylo umožněno... “ **Darina (35 let)**

Další možností je zaplatit na hlídání chůvu: „*No vezmu si chůvu. No. To by... když by to bylo, já musím teda jako zaklepat ted'ka jako byly děti šikovný, že prostě nic nebylo nebo takhle, ale jako máme máme vyloženě domluvenou (pípání mobilního telefonu), že prostě se nám vyplatí, vzít si chůvu... (...) a maximálně bychom si brali dovolenou, pokud by šlo o nějakých pár dní z toho začátku, kdy prostě třeba je ta nemoc jako horší, no.*“ **Adéla (36 let)**

12.2.4 Zvažování dalšího dítěte

Ženy na vedoucích pozicích, které již matkami jsou, řeší v našem vzorku otázku pořízení ještě dalšího dítěte. Logicky tak zvažují, jak toto rozhodnutí omezí jejich současnou kariéru, nakolik to ohrozí jejich vedoucí pozici a jak budou řešit péči o dalšího potomka. Pro tyto ženy zůstává rodina prioritou, přesto si uvědomují závažnost svého rozhodnutí vzhledem k získané pozici v zaměstnání. Ženy mohou být v otázce početí potomka limitovány faktory jako jsou věk a zdravotní stav. A pokud takové rozhodnutí odkládají, riskují, že mít další dítě později už nepůjde. Z výpovědí našich respondentek je patrné, že by ženám rozhodování, zda mít rodinu či ne, usnadnil transparentnější přístup organizace: „*jako... že bych přišla a řekla: ‚Tak fajn, tak tak mě potřebuješ, já ted'ka jsem v jiným stavu a já ted'ka si to představuju jako takhle. ‘ Tady tady tu jistotu jako nemám (smích). (...) Ale třeba mě to hrozně blokuje v tom rozhodování, jestli do toho jít nebo ne. (...) A že si myslím, že kdyby mnohdy se ty firmy chovaly jako v tomhle transparentněji... (...) protože ono dohromady o nic nejde. (...) Jo? To je totiž to, oni ty lidi nějaké potřebujou, tak buď si nechaj takovou paní prostě, která bude vděčná za ten, když řeknu, úvazek částečnej, a většinou jak to je odpracujou, já vím, že mi říkala jedna... jedna moje kamarádka, která pracuje v reklamce, tak mi říkala: ‚No mám ho sedmdesátiprocentní ted', a stejně odpracuju sto procent, že jo?’ (...) Takže mně kdyby to, jako ty firmy dávaly transparentně najevo, že prostě ano, ta možnost tady samozřejmě je, prostě pojd'me se na tom domluvit, tak člověk do toho jde jako s úplně jiným pocitem... (...) Jo než... a takhle prostě člověk neví a visí v nějakým jako vakuu no...*“ **Adéla (36 let)**

Obdobně uvažuje i Ivana (34 let): „*Já třeba už silně cítím, že u nás konkrétně na té pozici, kde jsem já, nevím úplně, kdybych třeba se rozhodla mít třetí dítě, které jsme třeba uvažovali jeden čas, jestli bych potom ještě se mohla vrátit. Jo? Protože určitě bych se mohla vrátit na pozici operátora, ale v situaci, kdy jsem na vedoucí pozici, tak tu jistotu nemám, že*

bych se vrátila a většinou ty maminky, co odcházely na mateřskou z té vedoucí pozice, tak pak byla organizační změna, místa se přejmenovala a byť je to furt to samý místo, to jejich původní je zrušeno, prostě je zpátky nevzali. Takže třeba i tohle je věc, která jakoby... my jsme uvažovali o třetím dítěti a teď jsem říkala: „No a teď tak já už jakoby do té práce zpátky nebudu moc. Možná že jo, já nevím.“ Jo? Ale většinou prostě nejdete se ptát: „Kdybych měla třetí dítě, vzali byste mě zpátky (smích)? Jo tak já si ho nepořídím.“ Jo, nicméně jako neříkam, že to je v závislosti na tom, jestli bych měla nebo neměla práci, já vim, že bych si našla jinou při nejhorším, ale že, aby člověk se cítil dobře, měl tu jistotu u toho zaměstnavatele, tak tohle by bylo třeba taky fajn vědět. Jestli by Vás pak chtěli. Nebo jestli by Vám řekli: „Čau. (smích) Už Tě nechcem.““

Žena s rozhodnutím ohledně dalšího dítěte může být pod nepříjemným tlakem. Nejistota, zda si pracovní pozici udrží, bývá vysoká a tak ženy volí variantu brzkého návratu do práce z mateřské dovolené, trvající „pouze“ půlrok či na určitý čas, po dobu nižšího věku dětí, postup v kariéře omezí a počkají až děti odrostou a v kariéře pokračují: „*Akorát pro ženu je horší se tam dostat, proto jsem řekla, že já v tuto chvíli dávám přednost rodině, než abych šla o level výš. Možná za pět let se to změní, proto se i myslím, že na těchto pozicích je méně žen, ne proto, že by to neuměly, ale v určitý době upřednostní třeba tu rodinu.*“ **Hana (40 let)** „*(...) ale musím se přiznat, že teď hodně uvažujeme, jestli budeme mít druhý dítě, nebo ne a kvůli práci zatím prostě... nevím, jestli by mi tam to místo bylo podrženo. Tohohle se bojím. Jestli by tam byla ta záruka, že kdybych šla třeba na šest měsíců na mateřskou... no na tři roky bych nešla, ale teď se tu chystají i nějaké reorganizace v rámci dceřinnejch společností, takže bych se bála do toho druhýho dítěte jít.*“ **Hana (40 let)**

U déletrvající rodičovské dovolené hrozí, že o vedoucí funkci manažerka přijde, či její místo zanikne: „*Ale ten trend jakoby u nás, kterej je tam nějak jakoby danej, tak si myslím, že spíš je těch míň let... Než prostě když si budete doma pět let, tak prostě Vás zpátky na tu vedoucí pozici nevezmou.*“ **Ivana (34 let)**

Do podobné situace se logicky muž manažer nedostane, i když nepopíráme, že role muže jakožto partnera je zde také důležitá. Z hlediska podpory a umožnění nějaké míry synchronizace mateřství a kariéry ženě je právě partner důležitým faktorem: „*(...) a ještě jsem neřekla, jako ne že teď... si tím procházím, každý den řešíme s manželem, jestli budeme mít druhý dítě nebo ne. Je tam ještě ta složitost, že manžel dělá pro pivovar, a je koupila jiná firma a neví se, co s nima bude, tím je to jakoby stížený, ale tak člověk řeší takovýto problémy.*

*Možná je to i můj věk, nejen ta práce. Ta žena to nemá moc jednoduchý, tu pozici nechce ztratit. No a já si taky musím ujasnit, co chci, ještě jsem si neujasnila, co chci, aby se stalo příští rok, říkám si: ‚Chci jít na tu mateřskou, chci to.‘ Co s tím souvisí, nevím no. Ten muž si to jakoby ujasnit nemusí.“ **Hana (40 let)***

V rozhodovacích procesech manažerek hraje roli nastavení společnosti, v obecném měřítku pak její přístup k mateřství a ohodnocení role matky jako takové. V našich podmínkách nebývá role matky příliš vyzdvihována, spíše se blížíme k výkonově orientovanému západnímu světu, ke kterému patří i svět managementu. Z čehož vyplývá, že i ženy manažerky zatím nejsou příliš oceňovány za roli mateřskou: „*Není to asi jenom trend naší společnosti jako (název organizace), ale jako vůbec jakoby společnosti nás Čechů, že to dítě je trošku jakoby takový bráný... Jo? Nejsme... nejsme úplně otevřený k těm... těm dětem a že bysme někdy byly úplně baby friendly všichni stoprocentně, to asi jako ne. Spíš je to takový... otravný děti. (...) i mezi těma kolegama, to není něco, za co by Vás někdo obdivoval, jo? To je takový jako: ‚No máš ty děti, no nějak brzo, ne? To já bych teda nemohla.‘ (smích) Jo? A přitom já si třeba myslím, že to je jako nejdůležitější moment v životě a neříkám jako, že jako musíte mít děti, tak je spousta lidí, který děti nechce, mají na to právo, v pořádku, ale jako není to něco, co by u nás se bralo v naší společnosti jako nějaké plus. Že Vy máte ty děti. Že jste prostě dobrá, protože máte děti. Ne, Vy budete dobrá, když se dostanete na nějakou pozici a tam prostě budete a ještě se dostanete vejš, tak to budete dobrá, ale když budete mít tři čtyři děti, tak jako dobrá nebudete.“ **Ivana (34 let)***

12.2.5 Mateřská a rodičovská dovolená

Mateřská a rodičovská dovolená patří v našich podmínkách mezi domény žen. V České republice bývají výrazně delší než v zahraničí, kde žena bývá doma s dítětem běžně jeden rok a pak se vrací do práce. U manažerek může přerušení kariéry pro déletrvající rodičovskou dovolenou znamenat případnou ztrátu získané pozice. Chybějící kontakt s pracovištěm a dovednostmi z oboru, finanční ztráta mohou ženy více motivovat k brzkému návratu do práce.

Z těchto důvodů šly i některé naše manažerky dříve do práce. Na rodičovské dovolené s dítětem byl tak otec dítěte, babička či chůvy. Některé na mateřskou dovolenou ani nenastoupily. Pokud nebude uvedeno jinak, vracely se manažerky do organizace.

Adéla (36 let) v době mateřské a rodičovské dovolené pracovala pro korejskou firmu,

nebyla tou dobou zaměstnána v námi zkoumané organizaci. Bývalý manžel Adély byl s dcerou doma: „*Já sem byla já sem byla jenom na mateřské, na rodičovské byl tehdy můj manžel.(...) A já sem prakticky šla do práce, když měla Kája čtyři a půl měsíce... (...) A vlastně jsem při té době celou dobu jsem při mateřské pracovala ještě na dohodu. (...) Pro tu korejskou firmu. A já sem vlastně se vrátila do práce a to bylo v říjnu. A za rok na to jsem sama odešla. (...) Bylo to kvůli tomu, že jsem vydělávala víc peněz než on. To jednoznačně.*“

Adéla (36 let)

Dnes tento krok hodnotí jako ne zcela vhodný z hlediska věku dítěte. Adéla (36 let) ještě byla v situaci, kdy po změně zaměstnavatele pracovala v jiném městě než kde žil manžel s dcerou. Pracovala od pondělí do čtvrtka a pak již byla s dcerou: „*Tehdy jsem se vracela v těch čtyřech a půl měsících a je to hrozně brzo, chtěla bych jako nejdříve po roce, nejlíp po roce a půl. To už bych chtěla jako, po roce a půl si dovedu představit, že bych šla na na plnej úvazek. To už se jako dá. (...) No v podstatě jako jak byl (manžel) na té v té první fázi, kdy byla úplně miminko, kdy byl on na té rodičovské, tak to bylo hrozné. (...) Jo? Jako to bylo fakt hrozné, protože tam sem musela být v té práci ještě navíc jako přesně do těch čtyř. (...) A jako úplně dobrý to nebylo, proto jsem taky jako i takhle odešla. A potom, když jsem přešla sem do Prahy, tak to bylo hrozně těžké pro mě psychicky, že jsem ji tam nechala, jo? V tom Havířově. To prostě pro mě bylo jako úplně strašný.*“ **Adéla (36 let)**

Manžel Evy (50 let) byl na rodičovské dovolené s oběma potomky: „*Když se dcera narodila, já byla půl roku na mateřské dovolené a pak s ní byl manžel a pak do zaměstnání a po nějakém roce jsem si zase odskočila domů (smích), kdy jsem porodila a odkojila syna a zase jsem nastupovala zpátky. (...) No domluvili jsme se s manželem, že to bude takhle, tímto způsobem, protože v této oblasti za prvé není práce a manžel je po zaměstnání. Začal podnikat, já se vracela ze zaměstnání. A manžel odcházel na podnikání. Děti měly mámu tátu nebo tátu mámu odpoledne. Děti to braly úplně v pohodě, vždy s nima někdo z rodičů byl, starali jsme se o ně, učili jsme je a myslím si, že nám z nich rostou z nich kvalitní děti, kvalitní občané (smích). (...) když jsem přišla domů tak jsem všechno nachystala, manžel se postaral do té doby, než jsem přišla domů, dokázali jsme se perfektně zastupovat...*“ **Eva (50 let)**

Pavčina (35 let) se vracela několik měsíců po porodu syna na vyšší pozici a péči o syna svěřila chůvě a tchyni: „*... čtyři měsíce i s mateřskou před porodem, takže malýmu byly tři a půl měsíce, ale já jsem se vracela ráda, práci mám ráda, mám... dobře se mi pracuje s mym šéfem, takže sem se vracela ráda, (...) byla jsem takhle už dohodnutá, domluvená vlastně o*

tom postupu, jsem šla v srpnu na mateřskou, pak jsem tady ještě byla, malej se narodil začátkem září no a od novýho roku jsem akorát vlastně jsem se vracela na jinou pozici, ale náplň té práce je téměř totožná. Je tam akorát něco navíc. “ **Pavčina (35 let)**

Libuše (34 let) pracovala několik týdnů po porodu dcerky. Nejprve z domova, posléze byla v práci více i fyzicky. Přes různé vlastní pochyby návrat do práce zvládla. Zapojena byla v hlídání o dceru rodina manažerky i chůvy: „*Já jsem na mateřskou nenastoupila vůbec. (...) bylo to teda dlouhé přesvědčování manžela (smích), a jak to tak bývá, tak žena docílí svého, samozřejmě, nebudeme si nalhávat, člověk po porodu, po porodnici jsem byla doma a trvalo mi týden než jsem se vrátila do normálního režimu, byl to rychlý návrat do reality, ale ten týden jsem měla ty stavy, že jsem blázen: ,V poledne nevyčištěné zuby a ty se chceš vrátit do práce? Myslíš že to zvládneš?’ Ale potom byl zlom a malá je hodná, je tam to souznění s tou matkou a dítětem, ona krásně spí, já jsem odpočatá, ale člověk by to nedal bez pomoci rodičů, moje mamka je v důchodu. Po tom, co jsem jí řekla, že budu mít mimčo a že bych potřebovala její pomoc, tak ona šla do důchodu, ještě předtím vypomáhal táta, hlídal spící XY a já jsem si odjela do Hradce a zase zpátky. Takhle jsem fungovala tři měsíce a pak jsem v práci začínala být víc. No a teď už je to úplná pohoda, jí bude sedm měsíců teď* (...) . “ **Libuše (34 let)** (XY = jméno dítěte)

Podobný model jako Libuše (34 let) měla i Hana (40 let). Pracovala z domova, když byl syn kojencem: „*Malý se narodil v Anglii, přestěhovali jsme se sem, když mu bylo deset měsíců, a já sem pak začala pracovat tady, když mu bylo rok a něco. Tak jsem začla práci tady a ani třeba v Anglii, tam jsem měla svoji vlastní firmu, mateřskou jsem neměla, ale prvních deset měsíců dost velký luxus, měla jsem vlastní firmu, jsem pracovala z domova, takže jsem si neprožila takový ten tradiční návrat* (...) . “ **Hana (40 let)**

Karolína (35 let) byla na mateřské dovolené s dvojčaty a i tak chodila na 2 týdny do práce na DPP. Šlo jí také o to ve firmě zůstat i poté pro nespokojenost v bývalé práci: „*Já sem pracovala jinde a při mateřské dovolený jsem tam šla, nastoupila jsem na DPP, takže jsem tam jezdila dva dny v týdnu, takže taková brigáda při mateřské* (...) . *Já šla do práce taky vlastně z toho finančního hlediska, při mateřský máte dneska jenom jeden finanční příspěvek na dvojčata, takže z tohoto důvodu, a pak jsem byla nespokojena v bývalé práci, takže jsem viděla i tu naději, že než půjdu do té práce, tak by se tam našlo místo, že bych tam pak mohla zůstat natrvalo.* “ **Karolína (35 let)**

Další manažerky již volily klasické čerpání mateřské i rodičovské dovolené. Doma

strávily s dítětem 2 roky a více, ale ne více než 4 roky u jednoho dítěte. Tento způsob je již pozvolnější jak vůči dítěti tak vůči manažerce vracející se do pracovní praxe. Dítě mělo možnost být v raných letech svého života plně s matkou a manažerka nemusela svou pozornost dělit příliš brzy.

Sandra (40 let) se vrátila do práce také o pár měsíců dříve, a to díky výpomoci rodiny, dítě jí hlídala tchyně: „*Do necelých dvou let. (...) já jsem chtěla ve dvou letech, ta příležitost se takto naskytla o tři měsíce dřív se takto vrátit do práce.*“ **Sandra (40 let)**

Rovněž Monika (38 let) byla na rodičovské dovolené více než 2 roky. Během té doby: „*ale já jsem i studovala po čas té mateřské.*“ **Monika (38 let)**

Návrat z mateřské/rodičovské dovolené

Otázkou, která se nabízí, je jak manažerky návrat do práce zvládly. Návrat do práce nemusí být pro ženy snadný. Po pár letech péče o dítě se mohou objevit pochyby, zda to žena zvládne. Zejména na manažerské pozici, která vyžaduje vyšší časové nároky, znalosti, flexibilitu a odolnost vůči zátěži. Cecílii (36 let) usnadnil návrat zpět vstřícný přístup samotného zaměstnavatele, se dvěma dětmi byla doma pět a půl roku a v jejím případě na ni organizace počkala: „*Ano, ano, mám děti blízko po sobě, ani jsem neuvažovala, že bych se vrátila mezitím na nějakou dobu. V tomhle je (název organizace) docela benevolentní třeba, i co vím od svých kamarádek, že když si toho člověka cení, tak na něj počká, jakoukoli dobu. (...) No bylo to od nařízených, nějaké pokyny, bavily jsme se dlouho dopředu, abych já měla jako tu pozici připravenou a to pracovní místo jako také připraveno a nemusela řešit nějaké organizační věci, v tom personálním oddělení to funguje dobře, v prvních dnech proběhne školení a sepsání veškerých údajů, které se třeba změnily za tu dobu a tak... to proběhne a je tam i takové to vybavení toho pracoviště, telefon, počítač, někdo služební vůz. Je to spíše na tom, aby ten vedoucí si na to vzpomněl dříve, než se mu ten člověk vrátí zpátky.*“ **Cecílie (36 let)**

Jiné respondentky otevřeně přiznávají, že návrat byl těžký. Barbora (41 let) tou dobou pracovala ve státní správě a vrátila se do práce o pár měsíců dříve než byly plánované 3 roky rodičovské dovolené. Vlivem dlouhé pracovní doby však zpětně připouští, že u dítěte ve věku kolem tří let to nebyly dobré podmínky: „*No u třetího dítěte, u syna, mě oslovili, že bych mohla nastoupit dřív, než uplynou ty tři roky a já na to kývla, já měla dvě babičky, takže tam byl předpoklad, že by ho i hlídaly, kdyby byl nemocný, a skutečně ho hlídaly a já jsem to i zkrátila to období, když to zaměstnavatel chtěl, tak jsem nastoupila dřív a to byl vlastně státní*

úřad, kde ta doba nebyla tak příznivá jak tady, takže ten úvazek byl takový jaký byl a vstávat dřív ani nešlo, takže jsem se vracela o půl šestý v pondělí a ve středu, to nebylo úplně ideální u toho malého dítěte. “ **Barbora (41 let)**

Podobnou zkušenost – odchod ze společnosti pro nevyhovující podmínky ke skloubení péče o malé dítě - má nejen Barbora (41 let), ale i Darina (35 let). Ta si dnes chválí přístup nového zaměstnavatele, což byla námi zkoumaná organizace, ve které je dosud.

„Tak já jsem byla na té mateřské asi... no já je mám hodně blízko u sebe, takže já byla doma tuším tři roky. No protože jsem z mateřské dovolené nastoupila do jiné společnosti, ale tam jsem vydržela jen jeden rok, tam jsem také byla na vedoucí pozici, ale ta práce byla hodně špatně skloubitelná s rodinným životem, takže z toho důvodu jsem byla nucena hledat si jiné zaměstnání, přišla jsem teda do toho (název organizace), a ten co se toho skloubení týče je podstatně lepší, takže návrat z mateřské dovolené jsem v podstatě prožila v jiné firmě a nástup do toho (název organizace) pro mě bylo osvobození dalo by se říct. “ **Darina (35 let)**

„No a ten návrat byl zpočátku těžký, ale to bylo i tím, že já nevěděla, jestli do toho vběhnu zase tak rychle, ale bylo to zbytečné, kolegové mi pomáhali a i myšlenkově jsem se vrátila jakoby brzo. To byla taková ta psychologická obava, jestli to zvládnou, abych nebyla přítěží, když tak dlouho čekali, tak jsem chtěla naskočit co nejdříve. “ **Cecílie (36 let)**

*„Špatně se mi vracelo. Ale naštěstí teda to bylo postavený na jednom jediném člověku a to byl teda šéf mého šéfa, za kterým jsem osobně šla a kterež mně umožnil, že (servírka hovoří) který mně umožnil... v podstatě jakoby úpravu směn... (...) byl vstřícný velmi a jako asi jeden z mála, který nebo s kterým jsem se kdy setkala, že by prostě byl takhle vstřícný a takhle to měl srovnaný (servírka), no takže ten mi umožnil úpravu směn, jinak bych to asi jako nedala, jo? “ **Ivana (34 let)***

„Já se musím přiznat, že jsem se velmi bála toho, jak to budu zvládat, a já jsem si ještě na mateřský dodělávala vysokou školu, studovala jsem... studovala jsem se synem, když jsem promovala, tak mu byly dva roky a pak jsem si říkala, bez zkušenosti jakoby vysokoškolačky, já jsem měla praxi jako středoškolačka (...) a měla jsem mít velké obavy, že... že... jak to zvládnou a k mému překvapení to bylo velmi... velmi jednoduché. Rozhodla jsem se nakonec pro (název organizace). Bylo to náročné to skloubit. Ten přechod... ten přerod, kdy jsem byla doma, teda jsem studovala tu školu, ale byla jsem doma, to uvědomění, že už není tolik času, že už se některý věci nedají zvládat, že je to jako normální, že se nezvládají (smích), tak je důležité si uvědomit tohle. Pro všechny, pro mě, pro syna, pro manžela tehdy. “ **Jitka (42 let)**

„(smích) No takový trošku šok, taková ta unavenost, ale to asi má každé, kdo nastoupí do práce. Člověk se učí spoustu nových věcí. Já když nastupovala, tak jsem všechno neznala, já tím, že jsem pracovala na nějakou tu dohodu, tak jsem znala trošku tu práci, ale po časový strážce, já jsem tam byla i dýl, než bylo třeba, protože člověk pracuje pomaleji. Takže říkám, bylo to časověji náročnější.“ **Karolína (35 let)**

„Hned plný (úvazek), časově to bylo obdobné, spíše náročnější dříve než teď, teď už jsem tu delší dobu, většinu věcí děláte rychleji, efektivněji. Nastupovala jsem úplně na novou pozici, dříve jsem pracovala v Praze. A tady to byla úplně nová společnost, neznala jsem... a začátky byly opravdu náročné, nebylo to o osmi hodinách, bylo to o deseti dvanácti hodinách denně.“ **Sandra (40 let)**

Olga (38 let) využívala po návratu do práce služeb soukromé mateřské školy, aby mohla být v práci: „ (...) Já měla mateřskou jenom na dva roky a pak jsem nevěděla, co s dítětem, jo (...) ale chodili jsme dávat syna do soukromé školky na tři hodiny denně (...) . My jsme z malého města, takže tam ta možnost není, že by mi ho vzali do klasické. Takže jen přes agenturu a tak no...“ **Olga (38 let)**

Další respondentky hodnotí návrat jako dobrý. Monice (38 let) pomohla zkušenost studia vysoké školy po dobu rodičovské dovolené. Byla zvyklá u malého dítěte na určité pracovní nasazení.

„No úplně v pohodě, jak jsem řekla, určit si ty pravidla, taky tím, že já mám partnera, se kterým jakoby je diskuze o tomhle tom možná, což je podle mě klíčové, tak taková ta dohoda, jak my to chceme a potom i to promítnutí do té práce, bylo normální pro mě, já nepřipouštěla diskuzi na tohle téma. A tím, že jsem studovala během mateřství, tak jsem vlastně přešla z jednoho záprahu do druhého, že jsem to ani nezaregistrovala.“ **Monika (38 let)**

„Tak ten návrat byl celkem v pohodě, nevím, že bych měla nějaké problémy, tím že jsem mohla chodit, jak jsem potřebovala, od těch osmi, tak to bylo celkem v pohodě. Nepamatuju si, že bychom museli řešit něco závažného, že by mi to dělalo problém ten návrat. A co se týká těch služebních cest, ty jsou většinou jenom na jeden den, to se dalo.“ **Olga (38 let)**

Partneři manažerek měli významnou roli v návratu žen zpět do práce. Pomáhali s dětmi, v nízkém věku dětí, a žena se mohla věnovat svým pracovním povinnostem.

„ (...) třeba i když jsme byli ještě v Anglii, tak s ním vlastně i on s ním byl doma, takže kolikrát za mnou jel s malým miminkem. Byla jsem týden pryč a malému bylo pár měsíců a já ještě kojila, takže vždycky odsávačku někde a on všechno s tím mlíkem, jel za náma tím

vlakem s tím miminkem, takže super, že s ním strávil čas jako s tím miminkem a užil si to (...). “ **Hana (40 let)**

„ (...) když ty děti byly úplně malinký, tím, že jsem chodila do práce ty dva dny, on se o ně taky musel postarat, já jezdila tak na půl sedmou do práce a vracela se kolem osmé hodiny večer, takže se kompletně o ně staral. To byla dobrá škola pro něj a já myslím, že každý tatínek by si to takhle měl vyzkoušet, hezky s těma dětma takhle doma...” **Karolína (35 let)**

12.2.6 Rozdělení domácích prací

Důležitým tématem, které významně souvisí s harmonizací rodiny a kariéry, je rozdělení domácích prací v rodině. Z pohledu manažerky je jistě podstatné, kdo zajistí chod domácnost v době její nepřítomnosti, kterou si vedoucí funkce žádá ve formě přesčasů a služebních cest či za přítomnosti manažerky, leč s potřebou dodělat práci z domova. Dotýkáme se tak celkem citlivého tématu, kdy chod domácnosti musí manažerka řešit přesunutím na jinou osobu. A to buď v kruhu rodinném či mimo rodinu. V následující části se budeme zabývat různými možnostmi, které manažerky mají.

12.2.6.1 Partner pomáhá

Pokud uvažujeme o přesunutí povinností v domácnosti v rámci rodiny, jako logické řešení se ukazuje zapojení partnera manažerky. Častý je flexibilní postoj partnerů k péči o domácnost i děti. Manažerka se může spolehnout, že v její nepřítomnosti bude o děti i domácnost postaráno, kdy partner řadu činností dělá sám automaticky. Někteří z nich zastanou nejen péči o domácnost, vaření a úklid, ale i péči o děti, jako je odvoz do školy či zájmového kroužku, napsání domácích úkolů aj.: *„Jo i ráno do školy prostě. (...) A on se s nima naučí všechno, že to je prostě jako plnohodnotnej zástup za mě (smích). (...) A potom jako vždycky nějaký jídlo, že se o ně postará a tak a udělá jim svačinku do školy a tohle, že prostě nemusím tady ty věci, který bych musela udělat ještě, tak je nemusím dělat, prostě to je hotový. (...) Jako neřikam, že by nějak vyvařoval, jo, ale tak buď tam je něco nachystaného, ale prostě jsou najezený (smích). Najezený, převlečený, když přijedu hodně pozdě, tak spěj (smích). Jo?”* **Adéla (36 let)**

„No dokáže vymyslet program dětem, to je pro mě asi zásadní, to že jim nedokáže uvařit a nachystat oblečení, s tím se dokážu poprat, ale třeba, když máte před sebou víkend a má nachystané jídlo a oblečení, dokáže se postarat, to je pro mě podstatné. Nemusím se bát, že by

seděli a čekali, než se maminka vrátí z práce (smích). Já mám vaření a to prádlo a manžel umí všechno, to vaření spíš nedělá, když tak udělá ty tři jeho jídla, co umí, ale jinak třeba máme rozdělenou tu péči o dům. Já pracuju na zahradě a manžel je hodně pořádkumilovný, takže uklidí doma třeba. Takže ten pořádek doma... a já zase zahradu, mám ráda kytky a to hrabání se v hlíně, jak říká manžel, to mám zase já. Takže to máme docela rovnoměrně rozloženo. A třeba praní i žehlení umí, ale většinou žehlím já. “ **Cecílie (36 let)**

„... manžel dokáže uvařit, uklidit, vyprat... jako nemám problém. Jako manuálně velice zručný, i s dětmi úkoly dokázal udělat...” **Eva (50 let)**

„(...) naskočí do kuchyně, nachystá svačiny, večeri, teď třeba seče trávu, pak bude dělat chodník, večeri ne, tu udělám já, ale o víkendu zase on, jsme přijeli z dovolené a on půl neděle žehlil. On žehlí lépe než já, má to rychleji vyžehlené, lépe. On je z rodiny, kdy neměl vlastní matku a nevlastní matka ho hodně cepovala (...) a my když uklízíme, tak dcera utře prach, manžel vysaje, pokud nepracuje na zahradě, a já vytřu! Takže já nedělám sama celý úklid. On mi manžel fakt hodně pomáhá i celou zimu děláme práci napůl, když nepracuje na zahradě. On nesportuje moc, nemá kamarády, nikde moc nechodí, tak co by dělal? Dobrý že? To je ideální manžel. No on má zase jiné nedostatky... Ale vždycky se na něj můžu spolehnout... Když jsme měli malou dceru a já byla na mateřské, on se jí intenzivně věnoval, takže on je takhle výrazně rodinný typ.” **Filipa (43 let)**

„Já myslím, že to tak samostatně vyplynulo. Něco si vzal manžel, něco já, nebylo to tak, že bych řekla: ‚Tak a ty teď budeš dělat tohle...‘ Aby kdo měl čas, tak to zařídil, takže třeba manžel vozil do školy, já vyzvedávala a vozil na kroužky, nákupy podle potřeby, kdo měl kdy možnost, to samé i s uklízením, takže to nebylo, že by všechno záleželo na mně, to ne. (...) Jako jestli jsem taková ta klasická hospodyně? (smích) Asi ne, to by znamenalo, že doma dělám úplně všechno a tak to není, spíš to vidím tak, že jsme si naprosto, naprosto rovnocenní. (...) o dceru se ráno stará manžel a vozí ji do školy (...).” **Gabriela (41 let)**

„ (...) my to už od začátku měli jakoby rovnoměrně, ale je to možná i tím, že já jsem starší o pět let, a my nikdy neměli takové to: ‚Ty děláš, vaříš, uklízíš a ty chodíš do práce.‘ Vždycky to bylo i s tím uklízením tak nějak na půl. (...) třeba máme zahradu a tam to funguje, tam třeba seká trávu, tam pracuje třeba. (...) Vařím já, myčku vyklidí, tam není problém, žehlí košile, nevím no (smích) to nějak vzniklo a už to funguje. A tím, že si necháme uklízet, tak toho hodně odpadlo. (...) stalo se mi i, že jsem řekla: ‚Hele, jsem teď v Zábřehu přes noc.‘ Tak on se postará o malýho od začátku do konce.” **Hana (40 let)**

„Ale on pokud je s dětma, tak jim uvaří, prostě on si najde recept na internetu, když to neumí. A prostě uvaří. A je to takový, že se fakt postará. Jako neřikam, že máme doma naklizeno, když hlídá on, ale jinak to tak nák zastane. (...) Ale řekla bych, že teda funguje jako tatínek. Jo? Pracuje prostě od těch šesti do dvou, do tří, takže on většinou prostě vyzvedne ty děti, já je většinou vezu ráno, on je vyzvedne, dneska už jsme teda s dvouma autama, takže už jsme oba mobilní, pojízdí... začal s nimi dělat ty úkoly on, (...) většinou dělá úkoly ten, kdo vyzvedává, většinou vyzvedává on, takže...“ **Ivana (34 let)**

„No tak se současným partnerem necítím tam nějaký disproporce. On je samozřejmě fyzicky zdatnější než já, tak věci kolem auta... tak zařídí... tak zařídí on a co budu vařit, tak podle toho nakoupí, takovéhle drobnosti a co se týče syna, tak dle možností se nějak zapojuje, ale není to... není to žádná extra třída. Je to naprosto vyvážené, vyžehlí, vypere, vaří, takže není tam nic, co... taky je to... tím... já už jsem změnila několikrát svoje nastavení, stereotypy, co bych měla dělat a neměla..., tak někdy se tak nad tím zamyslím, že si to pak vyhodnotím a jako proč? Řekla bych teda, že mám náročnější práci než manžel, nebo manžel, než partner a on to nák respektuje.“ **Jitka (42 let)**

„My nedodržujeme, respektive nemáme v rodině nastaveno, jak je to zvykem, že manželka vaří a muž pracuje, my to máme dost promíchané ty role a můj muž zastane v podstatě skoro všechno. (...) No a ty praktické věci, jako nakupování, to spíš dělá můj muž, jo, já moc nenakupuju, řadu věcí řídí můj muž, pak řadu věcí já. (...) Nakupuje, vaří, stará se o rozpočet, to dělá pravidelně, no to jsou takový ty tři hlavní věci, ty provozní, ty dost pomáhají a potom taky teď hodně se s dcerou učí, když byla na základce, tak jsem se učila já, teď je na gymnáziu, tak tam jsme se dohodli, že třeba na schůzky i bude chodit muž, protože třeba ta matika, to už nedám (smích). A pořád ty pravidla uspořádáváme podle pozic, podle toho, kde je dítě. (...) svačinu a snídani dělá můj muž, on vstává později, odpoledne, když přijdu dřív, tak dělám večeri někdy já, někdy manžel, jak se nám chce.“ **Monika (38 let)**

Muži zastávají manažerky i v péči o nejmenší děti, což dříve nebylo zvykem. Rozhodně čeští muži dělají pokrok v péči o děti a zapojení se do této sféry: „Jojojo, postará se o všechno, co je potřeba. Manžel udělá úplně všechno, co je potřeba. Proto říkám, že pro mě bylo důležitý to fungování jakoby tý nejbližší rodiny, ta výpomoc, že se můžu spolehnout... spolehnout na to, že když manžel s nim bude, tak koupání, přebalení, namazání, nakrmení (smích), usnutí zvládne. Už od začátku. On byl hodně malinký, protože se narodil dvoukilovej ale...“ **Pavčina (35 let)**

„Tak teď už můžu říct, že všechno, co se týče v péči o dceru. Bála jsem se toho, nedávala jsem to najevo, že se toho bojím, ale viděla jsem, že to dává. (...) No tak nákupy jsou většinou hodně na něm, protože tak nějak jsem ještě nezkordinovala práci s nákupním košíkem i kočárem dohromady. Takže nákupy obstarává on, ale jinak péče o domácnost, úklid, žehlení, je stále na mě.“ Nicol (34 let)

12.2.6.2 Domácnost obstarává manažerka

Z některých výpovědí je stále znát, že hlavně manažerka zastává péči o domácnost, zejména o víkend v době většího úklidu, zatímco muž je více na zahradě, mimo dům. Pokud je takové rozdělení v rovnováze a partneři s ním souhlasí, myslíme si, že je zcela v pořádku.

„Je to spíš na mně. No je to pravda, že je to hodně na mně. Jak říkám, tak já to mám na starosti od prahu domu a manžel od prahu ven, zahradu, bazén a tak no. Ale tak není to tak, že by pán nedělal vůbec nic, stará se kolem domu... snažíme se domluvit vždycky co, kdo udělá, když jsme doma. Když nejsem doma já, pomáhá.“ Olga (38 let)

„Bohužel chod domácnosti stojí na mně (smích), jak se říká, manžel je hlava rodiny, ale žena je krk, na kterém to stojí, která tou hlavou otáčí. Ne, musím říct, že co jsem nastoupila na tu vedoucí pozici, tak i manžel pocítil, že je třeba, aby se více zapojil. Předtím jsme nějak neřešili, kdo navaří, kdo se postará o děti, ale teď už to víc řešíme, ale spíše operativně, kdo je doma dříve a vidí, že je třeba něco udělat, tak to prostě udělá. (...) No nedá se to zvládat všechno, buď ten čas budu věnovat domácnosti a tomu že budu manželovi vařit, nebo čas strávím s dětma, a když je ta škola, tak je to hodně náročné, a když skončíme, tak už jsem unavená a nechce se mi věnovat třeba žehlení, úklidu. Takže se snažíme věnovat dětem, škole a přes víkend tomu úklidu. Přiznám se, že nevařím přes týden, jako nezvládám to. Když má manžel čas, on se postará, uvaří a ty obědy na ten další den třeba jsou a potom ty věci, které jsou třeba zajistit, se zajistí o víkendu, kdy je na to prostor, se vaří, pere, uklízí.“ Radka (32 let)

„... mně hodně pomáhá manžel, který je schopen zařídit leccos, od nákupu po vaření večere, perfektně je schopen se postarat o děti... (...) No tak ta kuchyň, o to se tak střídáme s manželem, když vidíme, že je v kuchyni nepořádek a je třeba něco udělat, tak to jeden z nás udělá. A jinak takový větší úklid si dělám v sobotu dopoledne, to už mám takovou rutinku...“

Darina (35 let)

„Máme to s manželem rozdělené. Pomáhá v tom. Jako třeba já vařím, vařím a peru, ale on uklízí.“

Výzkumnice: „*Takže třeba zvládne i vysát?*“

„*Určitě, během týdne stoprocentně, o víkendu si to zajistím sama.*“ **Sandra (40 let)**

12.2.6.3 Děti pomáhají

V rodině dále pomáhají i děti školního věku. Mají povinnosti úměrně věku a z výpovědí je cítit, že manažerky vedou děti k smyslu pro povinnost a řád, díky kterému může domácnost fungovat i v rodině, kde je matka pracovně vytížena.

„... dcera dokáže uvařit, syn uklidit... to jako myslím po jejím vaření, ona ráda vaří, ale pak už to zůstává... sice se někdy škorpí, ale (smích) jde a uklidí..., koš vynést, zajít nakoupit, nemají problém...“ **Eva (50 let)**

„Já třeba hlavně nakupuju, manžel dováží syna na hokej a další kroužky, protože tři hodiny jsou pro mě moc brzo, já bych ho mohla vyzvednout až kolem půl šesté. Takže to je to základní rozdělení, že já mám nákup a on rozvoz, zbytek třeba, protože dcery se třeba taky učí vařit, takže ten úklid se střídáme, já když jsem doma o víkendu, tak vařím, uklízím, peru a oni to dělají v týdně, když jsou doma a když nemají moc učení. Ale to hlavní leží pořád na mně, ty děti by to samy nenapadlo a ani by je to nebavilo, když by neviděly žádnou snahu ze strany rodičů. Jim by nevadilo přetékající koše s prádlem, já musím začít a ony už se potom chytanou.“ **Barbora (41 let)**

„*Ted' dcera musí..., bude mít patnáct, takže už taky musí dva roky pomáhat.*“ **Filipa (43 let)**

„*A taky tím, že mám dceru, už jí bude šestnáct, tak ta je mi taky schopná s něčím pomoci, (...)*“

“ **Karolína (35 let)**

„... tohle zorganizoval manžel, že určil, ten má myčku, dcera nádobí, střídají si to po měsíci, syn už asi půl roku, on teda jednou šel uklidit koupelnu a uklidil ji lépe než já, takže už mu to zůstalo, tak ted' každý týden šůruje koupelnu, nemá z toho radost, ale udělá to bez debat, takže děcka hodné, někdy se jim nechce samozřejmě, ale manžel houkne..., jsou hodné...“

Tina (40 let)

12.2.7 Placené služby

Placené služby v domácnosti jsme pojali jako pomoc mimo rodinný kruh. Tato možnost se nám zdála jako dostupná pro téměř všechny naše respondentky a to z důvodu finančního ohodnocení zastávaných pozic a také jako logicky vyplývající z důvodu časového vytížení, které pozice přináší. Dotaz na zkušenosti s využíváním služeb byl obecný, přesto odpovědi zahrnovaly služby týkající se jak vyloženě domácnosti – úklidu, žehlení, dovoz

nákupu – tak i výpomoci mimo domácnost – v zahradě aj. Jak z níže vložených pasáží vyplývá, roli ve využívání takových služeb hraje např. věk respondentek, místo bydliště (město - vesnice) a názor partnera manažerky na tuto službu. Naše respondentky zaujímají k výpomoci v domácnosti několik postojů. Ty kopírují výzkum Dudové (2006) a my se jím zde i inspirujeme.

12.2.7.1 Konzervativní postoj

Postoj reprezentující hodnoty české společnosti spíše z minulých let, zastává 8 manažerek. Ty zvládají péči o domácnost samy. Jejich postoj nevyužívat placených služeb bývá mnohdy sycen obavou ze ztráty soukromí či pocitem selhání pro nezvládnutí povinností jako hospodyňky (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006). V našem vzorku jde spíše o méně radikální postoj, nicméně např. Barbara (41 let) celkem dobře reprezentuje myšlenku, že mnoho žen vnímá paní na úklid jako někoho, kdo kontroluje stav domácnosti, tedy to, jak žena domácnost sama zvládá. Např. Cecílie (36 let) chápe význam služby již jinou optikou, že se jedná o pomoc, aby měla čas a energii zvládat jiné činnosti. Zde tedy nabízíme postoj konzervativní:

„ (...) my bydlíme na vesnici a asi bych před tou paní, která by měla přijít na ten úklid, sama uklidila (smích), zatím se to u nás nechytlo, já měla dvě hlídací babičky, takže jsem si ty práce mohla udělat, (...) já to nepotřebovala a ani v širší rodině to nikdo nevyužívá, není to zvykem (...)“ **Barbora (41 let)**

„Ne, zatím ne, zatím to zvládáme. V tomhle nevidím nic, s čím bychom museli bojovat, ale věřím, že spousta lidí to takhle má a zase mají třeba více času dělat něco společně. Zatím to ale dáváme.“ **Cecílie (36 let)**

„Ne, nevyužila.“ **Eva (50 let)**

„Zatím ne, zatím ne.“ **Ivana (34 let)**

„(smích) ne, to ne, nikdy, ale líbilo by se mi to, ale třeba i ta pozice v práci, když už se tak bavíme, tak samozřejmě máme nějakou hypotéku a já ani nevím, kolik to stojí takový úklid. A já nikdy nebyla v takové situaci, že bych si nenašli chvíli ten úklid udělat. To třeba, že nemám umytý střešní okna, to neřeším, řeknu, že: ‚Nikdo nahoru nevidí.‘ A když mám čas, tak si je umeju, ty okna, ale ten běžný úklid si člověk zorganizuje, naplánuje, každý den něco... sice je to v letu... Kdybych na to měla čas, zorganizovala bych si to asi jinak, dopředu, ale bohužel

no... “ **Karolína (35 let)**

„Ne. “ **Pavlína (35 let)**

„Osobně ne, já to tak nějak řeším sama jakoby. “ **Radka (32 let)**

„Ne, manžel to spíš udělá sám, jak ví, že to i podle něj bude nejlepší, než aby využil nějakých placených služeb. “ **Sandra (40 let)**

Výpomoc manažerka zvažovala

Některé manažerky ale o podobné službě již uvažovaly a rády by ji využily. Nemusely tak zatím učinit, jelikož jim pomáhá někdo z rodiny, či spoléhají samy na sebe:

„Já jsem nemusela ještě, ale už jsem o tom uvažovala, ale nikdy jsem to zatím nevyužila... Manžel to vždycky jakoby udělal, teď dcera musí, bude mít patnáct, takže už taky musí dva roky pomáhat. Ale jako bylo období, kdy, kdyby ten manžel mi nepomohl, tak bych toho využila. “ **Filipa (43 let)**

„Uvažovala jsem o tom kolikrát, ale ještě jsem to nevyužila. Nevím, jestli někdo u nás takový je, kdo by to využil, ale nepostřehla jsem zatím takovou agenturu. Zatím jsem toho nevyužila no. Snažím se si vystačit sama. “ **Olga (38 let)**

„Ne, nevyužila, ale už jsem o tom tisíckrát přemýšlela (smích), že už to tady fakt nedávám, že už to nejde, (...) ale líbilo by se mi, kdyby mi někdo chodil žehlit, to jo (smích). “ **Tina (40 let)**

12.2.7.2 Pokrokový postoj

Dalším postojem, který zmiňuje literatura (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006), je ten, který reprezentuje vstřícný a otevřený přístup bez strachu ze ztráty soukromí při využívání placených služeb. Tento postoj chápe pozitiva – více času na rodinu či jiné aktivity - plynoucí z placené výpomoci. Ze získaných odpovědí bylo často zřejmé, že pokrokový postoj zastává žena, jež je v tomto rozhodnutí podporována partnerem a jež si je vědoma hodnoty svého volného času, kterého nemá nazbyt.

„Jako my jsme teda přestoupili právě k tomu, že pani fakt nám to vyžehlí, ty základní věci a je to teda velká pomoc. (...) No čas od času to ano. To... my teď jako bydlíme v bytě, takže ten úklid ještě jakž takž zvládáme... No něco jsem měla normálně z internetu vyhledanou úklidovou službu... “ **Adéla (36 let)**

„Jo, necháváme si uklízet. Nejdříve jsem to nedělala, ten první rok v práci, ale potom přes ten týden..., já chodím kolem té páté hodiny domů, malý chodí spát kolem osmi, takže ty tři hodiny byly naše a pak přišla sobota a vlastně v sobotu dopoledne jsem zjistila, že jsem jenom

uklízela a nedělala nic jinýho. Když se chtěl zapojit manžel, tak to moc nefungovalo. Už jenom proto, že jsem měla jinou představu o tom úklidu (smích). A pak vlastně jsme se dohodli, že to bude nejlepší... Už to děláme dva roky a je to velká úleva. Přijde jednou za týden, je to tak rozdělený, udělá koupelny, podlahy, okna... tohlenc já nedělám, když jsem v práci. A myslím, že je to velká úleva no. Člověk zas musí takovou tu tradiční věc, že když přijde někdo k nám domů, když tam nejsme, uklízí po nás záchod, no ale... tak to je.“ **Hana (40 let)**

„Na úklid mám... úklidovou firmu, jednou za čtrnáct dnů. Musím říct, že s tím mám velice dobrou zkušenost, mám občas tendenci, když vim, že mají holky uklízet, tak že tam trošku poklidím. Myslim jako moje svršky a třeba spodní prádlo z koupelny. Ale když zmíním mého bývalého manžela, tak ten byl zásadně proti. Ale já s tím mám dobré zkušenosti a radši ten čas prostě strávím se synem, než prostě úklidem.“ **Jitka (42 let)**

„... mám paní, co mi chodí uklízet, protože v práci trávím hodně času a využívám tyhle služby prostě, (...) paní jednou týdně chodí i mi žehlí. (...) neluxuju, nevytírám často, to přijde paní.“ **Libuše (34 let)**

„... třeba poslední půl rok mám výpomoc na úklid doma (...) Jakoby já nesnesu cizího v bytě, já jsem hoooodně dlouho hledala někoho, koho si pustím do bytu, a nakonec je to maminka mojí kamarádky, takže my se známe. Z tohoto pohledu super; já cítím, že mi to pomáhá, některé věci si budu chtít dělat sama, ale ty, co sama dělat nechci, tak u toho být nemusím, takže mi to dost pomáhá mentálně. Člověk si uvědomuje, že je tam ta hora prádla, a jak to vidí, tak ho to ovlivňuje a stresuje a radši se do toho pustí. Takže tak ty úkoly zmizely, já z nich byla akorát ve stresu. Dlouho mi trvalo, než jsem se s tím člověkem tak ztotožnila, aby vše fungovalo, aby věděl, co má dělat. Já tady nebudu chodit s bílou rukavicí. Teď jsem ale spokojená a budu to využívat dál určitě v týhle rovině.“ **Monika (38 let)**

Některé ženy mají zkušenost s výpomocí, ale z nějakého důvodu se jí musely vzdát a již ji nevyužívají. Rozhodujícím faktorem mohlo být místo bydliště. Na vesnici, kde není běžné mít výpomoc na úklid, přiznala naše manažerka, že již výpomoc nevyužívá.

„No měla jsem tu paní, která mi vyzvedávala děti, když jsme bydleli ve Frýdku, tak ta mi i uklízela, což bylo fajn, perfektní. Teď ale na té malé vesnici to není úplně jednoduché.“

Darina (35 let)

Výzkumnice: *„A jak často jste toho využívala, jestli můžu být zvědavá?“*

„Jednou týdně.“ **Darina (35 let)**

Výzkumnice: „*Využila jste někdy někoho na mytí oken a takové ty sezonní úklidy?*“

„*Ano, taky mi to dělala ta paní, co jsem ji předtím měla. Bohužel, teď to musím dělat sama.*“

Darina (35 let)

U žen praktikující tyto služby jsme se setkali i s negativní zkušeností, kdy pomocnice na úklid narušila soukromí manažerky krádeží osobních věcí. Dá se předpokládat, že nejistota a určitá míra rizika plynoucí z využívání placených služeb vrhá na tuto formu výpomoci stále nepříznivé světlo v našich podmínkách.

Výzkumnice: „*A Vy jste někdy měla s tímto nějakou zkušenost?*“

„*Bohužel měla, velice nepříjemnou, protože jsem narazila na paní, která mi tady doma ukradla několik věcí, a já jsem na to narazila až náhodou a přestala se mnou úplně komunikovat, takže jsem si říkala, že to budu zvládat sama, než bych někoho pustila si do bytu.*“ **Gabriela (41 let)**

Za novější kategorii výpomoci považujeme rozvoz nákupů, který je v České republice relativně krátkou dobu. Využíván je nejvíce v Praze a velkých městech. Hana (40 let) a Libuše (34 let) otevřeně hovoří o využívání této služby, která se již rozmáhá i v menších městech. Z nízké frekvence využívání této služby v našem vzorku můžeme předpokládat, že se jedná o nejvíce pokrokovou službu, která si své místo na poli běžně využívaných služeb pro domácnost teprve hledá.

„*(...) my bydlíme v menším městě, kde není pořádný obchod, ale stejně jezdím z Plzně, do Tesca bych mohla cestou, ale nechce se mi zajíždět, Tesco začalo vozit k nám, tak nechávám si vozit no, to mi taky ušetří čas no... To využívám furt vlastně.*“ **Hana (40 let)**

„*Jo ale víte co tomu pomáhá? V dnešní době to jsou takový drobnosti, nákup přes internet, a oni ho přivezou. Nebudu lhát, že jsem dokonalá a zvládám všechno a spím čtyři hodiny, (...) když si to naklikám ráno na rohlík.cz a večer mi to přivezou, je super, protože s miminem a čtyřletým dítětem, těžké nákupy bych neměla kdy...*“ **Libuše (34 let)**

Dovoz a příprava jídla je další placenou službou, se kterou jsme se u respondentek setkali. U Hany (40 let) jde o významnou úsporu času a zisk kvalitního jídla, který přispívá k jejímu fyzickému i psychickému zdraví: „*(...) nechávám si sem vozit jídlo. Začla jsem asi před dva a půl rokem, když jsem měla i ta nějaká kila navíc, tak jsem začala s krabičkovou dietou, vozili mi to třikrát týdně, pondělí, středa, pátek, na celý den pět jídel, mají to výborný, mají to zdravý, cítím se dobře a tím, že celý den je syn ve školce, kolem půl třetí si ho vyzvedne babička, ještě máma vaří pro tátu, takže třeba pro něj, pro malýho dostanu něco*

navářeno, manžel jí v práci, takže od pondělí do pátku já nevařím. A tady to jídlo krásně dostanu, je tam spousta ovoce, zeleniny, všechno krásně nakrájený, to kdybych dělala sama, nikdy bych to neudělala, takže to taky spoří ten čas a je to služba, která s tím souvisí. “ **Hana (40 let)**

12.2.7.3 Využívání chůvy

Hlídaní dítěte chůvou se ukázalo jako jedna z placených služeb, kterou ženy využívají ve vyšší míře oproti jiným placeným službám. U nejmenších dětí byla chůva využita na příklad tak, aby manažerka mohla jít po porodu dítěte co nejdříve do práce. Pavlína (35 let) má doma půlročního kojence a starají se o něj v době její nepřítomnosti dvě osoby: *„Dopoledne tchýně a od oběda tak zhruba do půl pátý chůva.*“ **Pavlína (35 let)**

U Libuše (34 let) se spolu s rodiči či tchyní střídá u dcery také jedna chůva. Rodinu s chůvou využívá zcela záměrně. Jde jí o to, aby s dítětem trávila nejvíce času jen jedna osoba, tedy ona sama: *„No teď mi hlídá každý den někdo, abych byla od osmi hodin tady, tak vždycky přijde buď moje mamka nebo tchýně, nebo chůva. A podle toho, jak má moje mamka a tchýně, tak chodím kolem půl třetí, a chůva, protože chodí do školy, tak kolem půl druhé. (...) ale přiznám se, že bych asi nebyla schopna nechat malou jakoby přes celý týden s jednou osobou, mám vnitřně, aby se nestalo to, že by měla pocit, že máma je někdo jinej, že by si trávila více času než já. Takhle to rozložení mi přijde super, babičky si ji užijou, ona si užije babičky, s chůvou většinu času prospí a já vždycky když přidu domů, tak to je ten nejkrásnější úsměv, co na mě vždycky čeká. Je šťastná, nejrozkošnější. Nevím no, kdyby mi máma nebo tchýně řekly, ne nemůžeme, nebo necítíme se na to, tak bych asi musela volit jiné alternativy, asi více holčin no, více chův.*“ **Libuše (34 let)**

U ročního syna volila Hana (40 let) dvě chůvy na vystřídání s matkou Hany: *„ (...) když jsem nastupovala, malýmu byl rok a něco a s tím už se dá pracovat, já měla dvě holky, který mi hlídaly, do toho vstoupila moje mamina a fungovalo to dobře, (...) měla jsem i excellovou tabulku, abych věděla, která kdy chodí, každá měla nějakou práci, jedna byla na mateřský, nemohla pokaždý, a tak...*“ **Hana (40 let)**

U větších dětí využívají manažerky chůvu spíše po práci. Tato možnost se jim osvědčila pokud nemají v místě bydliště hlídání babiček a nechtějí nechat dítě bez dozoru: *„Já si myslím, že určitě tak jednou dvakrát do měsíce. No teďka víceméně i protože třeba chodíme na nějaký kulturní akce, jakože jdeme do divadla a takhle, jo jako? My hodně se snažíme takhle ten jako život udržovat a prostě... ona je totiž... měli jsme štěstí, jako až teda*

na podruhé musím říct, tak jsme našli takovou jako... Babi Blanka se jmenuje (...) a ona je vážně taková jako babička. Jo? Že to je starší pani, ale je taková hodně čiperná.“ Adéla (36 let)

Darina (35 let) využila chůvu v době rekonvalescence dítěte jako náhradu za mateřskou školu a na vyzvedávání, když byla odpoledne v práci: „... *nebo třeba můj syn si v létě zlomil ruku a školka ho nevzala vůbec, já teda šest týdnů musela řešit, co s ním a musela jsem si vzít chůvu. (...) Protože bydlíme na vesnici, mám tady možnost oslovit paní, která je v důchodu, ale bývalá učitelka mateřské školky, a to je fajn. (...) Když jsme bydleli ve Frýdku ještě, tak jsme dojížděli do Ostravy, tak jsem měla paní, která mi ty děti vyzvedávala a byla s nimi než já nebo manžel se vrátíme z práce...“ Darina (35 let)*

Na vyzvedávání dítěte po práci chůvu využila i Ivana (34 let): „... *když nastoupila moje starší dcera do školy, jsme to řešily chůvou tenkrát první rok, protože školní družina u nás na vsi je od sedmi třiceti do patnácti třiceti. A to já prostě (smích) jako šibeničně by jsme prostě stíhali odvázet (servírka)... potom se stíhat vracet zpátky... vracet se pro ni, teda vyzvedávat ji. Takže jsme měli chůvu, ale to byla sousedka, kterou znala a která ji vždycky jakoby ráno odvezla a odpoledne přivezla. Takže nás to stálo zhruba asi dva tisíce za ten měsíc. (...) Akorát tu chůvu jsme měli rok a půl, nevozila ji tedy každý den, takže vozila ji, já nevím, třikrát v týdnu, čtyřikrát...“ Ivana (34 let)*

12.3 Harmonizace rodiny a kariéry

Otázka na aktuální zvládání harmonizace sféry rodiny a kariéry byla v našem výzkumu jedna z klíčových. V této pasáži měly manažerky možnost ohodnotit vlastní dovednost skloubení rodiny a pracovních povinností a případně výpověď obohatit o informace skryté pod povrchem. To již záleželo na otevřenosti každé respondentky. Každá z respondentek se nalézala v době dotazování v jiné životní etapě, s různým rodinným uspořádáním, a tudíž se nám dostalo různorodých odpovědí a hodnocení. S mírou spokojenosti, jak manažerka zvládá obě sféry, souvisely faktory jako věk dětí, kdy s odrostlejšími dětmi byla harmonizace snazší, přístup nadřízeného, kdy s vyšší mírou podpory od něj byla spokojenost vyšší i u manažerky, dále dovednost organizace svého času a jeho rozdělení do obou sfér, případný přesun povinností na podřízené či kolegy v práci tak, aby se manažerka nepřetěžovala a zbyla jí energie na povinnosti a radosti v soukromém životě.

12.3.1 Jak manažerky zvládají harmonizovat sféru rodiny a kariéry

Subjektivně dobře balancujících manažerek bylo více než těch, které nejsou v tomto ohledu spokojené. Nicméně se jedná o tak široký rámec aktivit, které tato otázka zahrnuje, že jsme mnohdy nedostali jednoznačnou odpověď. Kromě již výše zmíněných faktorů záleželo i na náročnosti samotné manažerky v hodnocení sebe sama, což se do značné míry odrazilo v hodnocení vlastní dovednosti harmonizace.

„No teď už je to dobré, třeba když byly ty děti menší nebo nemocné, něco se stalo, třeba mi zavolali ze školy, člověku se to nehodí, je třeba unavený. Ale teď opravdu, teď ty děti už mám tak odrostlý, že se už cítím dobře a navíc závisí i na tom nadřazeným a já tu vedoucí pozici zastávám třetí rok a zatím to jde, je to vyvážené a je to lepší než před dvěma roky, ta práce je zajímavá a jo, jsem spokojena.“ **Barbora (41 let)**

„Tvrdím si říci, že ano. (...) Asi to přišlo postupně, začátek byl těžký, protože jsem se snažila dělat vše na sto procent, ale ono to prostě nejde, musí se někde ulevit. A teď už si ten čas dokážu lépe rozdělit, abych to vše zvládala, doma i v práci. A vím, že na to nejsem sama a to je strašná pomohlo tohle vědění. Mám tým, na který se můžu spolehnout i doma je zázemí, že manžel a děti to berou, není tam újma.“ **Cecilie (36 let)**

„No vždycky je co zlepšovat, ale já si myslím, že to mám zařízené celkem dobře. Je pravda, že někdy může být člověk trošku vystresovaný, a tak se to projeví v chování k dětem, nebo v té rodině, to občas bývá, prostor pro zlepšení tam je... Otázka je v čem? Jestli bych se měla naučit trávit v práci méně času? Nebo si najít více času pro sebe na relaxaci? Ale v globále je to dobré.“ **Darina (35 let)**

„Já jsem se snažila to skloubit. Někdy to samozřejmě bylo náročnější, přiznám, že to bylo náročné splnit všechny nároky, které se na Vás kladou, protože já jsem třeba na sebe dost přísná, jsem perfekcionistka a chci třeba fungovat na všech frontách na sto procent, ale ne vždy to jde. Někdy musíte trochu ubrat. (...) No já to беру tak, že třeba od mojí dcery, že by mi řekla: ‚Mami, ty na mě kašleš...‘ A to si myslím, že to je úplně ta nejdůležitější věc, máme spolu hrozně hezký vztah, pro mě je to ohodnocení, že funguju jako máma a vím, že i v té práci se povedlo hodně věcí a to ohodnocení... takže takhle zpětná vazba. (...) Nicméně nikdy jsem neměla pocit, že by to byl nepřekonatelný problém skloubit práci, kariéru, rodinu a výchovu dcery dohromady. Vždycky se najde řešení, prostě se ty věci uzpůsobí, zahrne do toho i to své okolí a přizpůsobí tomu ty podmínky. Aby mu to vyhovovalo, aby mu to bylo vlastní. Nikdy jsem se necítila limitovaná tím, že by něco nešlo. Zkrátka jsem se vždycky to snažila

udělat tak, aby to šlo, pozitivní přístup, abych se cítila v tom dobře.“ **Gabriela (41 let)**

„Jako myslím si, že tak něk jako jo, v rámci možností, i když jako je spousta věcí..., já jsem hodně takovej sebekritickéj člověk, že vždycky říkám: ‚Tohle bys ještě mohla udělat líp.‘ Jo? Jako že ve vztahu k těm dětem, že kolikrát opravdu mě mrzí, že nedokážu jako úplně vypnout z té práce. Že když mě ta práce unaví, protože tam mám prostě něco náročnýho nebo byl blbej den, tak že se mi to promítne potom do toho... do toho domova. Kolikrát se mi fakt stane, že ty děti mě z toho vytahnou, jo? Že voni třeba přinesou nějaký svoje problémy nebo naopak radosti, takže mě to z toho jakoby vytrhne, ale kolikrát když jsem jakoby hodně vyčerpaná a ještě voni zrovna nemaj dobrej den, tak vim, že tu trpělivost už jsem si vyčerpala v té práci a na ně už nezbylo.(...) Což mě mrzí. Jo? To bych jako... to je prostě věc, kterou... si nevodpouštím a která mi prostě vadí. Ale jinak jakoby ta rovnováha si myslím tam nějaká plus mínus je. Že opravdu já potřebuju tu práci jako ten relax a naopak ty děti jako relax od práce.“ **Ivana (34 let)**

„Někdy je to teda těžký. Hlavně v tom smyslu, že já mám své podřízené i na dalších místech po republice, takže co se týká času to je pro mě trošku komplikovaný, skloubit tu rodinu a práci hlavně z toho časovýho hlediska. Taky bych si potřebovala i v klidu někdy doma něco udělat, protože v práci na to není vždy prostor. Já mám samozřejmě i úkoly od svého vedoucího, takže bych někdy si potřebovala i někdy něco v klidu dodělat a s tou rodinou to taky moc nejde. (...) Skloubit to jde určitě, ale nejde to tak dobře, jak bych si to představovala, protože s tou rodinou netrávím tolik času, kolik bych chtěla a říkám, není to z důvodu té práce, ale i z důvodu té školy, dcera hraje fotbal, takže bych taky ráda třeba jezdila na každý zápas nebo tak... i rodinný výlety, ale všechno stihnout nejde... Ale nějak se to musí skloubit, kdyby ne, tak to nebude fungovat.“ **Karolína (35 let)**

Manažerky se přiznaly, že domácnost nestíhají dle svých představ a že v této oblasti slevují ze svých nároků.

„To nestíhám (smích), no bydlím v rodinném domku, takže takové ty práce na zahradě, já třeba i v létě, když nemám zkouškový, takový ty běžný domácí práce si obstarám, ale někdy nám to trochu drhne, tím že nestíhám, takže někdy na poslední chvíli sháním, co budeme vlastně jíst (smích), ale co se týká domácnosti, tak když je čas a to, tak to udělám, a když čas není, tak to udělám později. A taky tím, že mám dceru, už jí bude šestnáct, tak ta je mi taky schopná s něčím pomoci, ale toho času moc nemám, no ale kdybych nechodila do školy, tak by tento problém nebyl, ale tím že chodím do té školy... kdyby byla jenom ta práce, tak by asi

takovýto problém nebyl... člověk o víkendu uklidí, uvaří... Takže tak. “ **Karolína (35 let)**

„No možná slevit ze svých nároků na čistotu domácnosti, nevytírá se tolik, kolik bych si představovala, ale jinak to jde.“ **Nicol (34 let)**

Často dodávaly, že jim již na domácnost nezbývají fyzické síly, že se jim únava po pracovním dni nevyhýbá.

„Myslím si, že to zvládám, ale poslední dobou jsem hodně, hodně unavená. Přijdu domů a samozřejmě rodina to respektují, že jsem unavená, když přijdu do práce a kolega mi říká, že se dívám jak hrom do potoka a říkám: ‚Ne ne, já se na vás nezlobím, jsem jenom unavená.‘ Ale to bude tím jarem.“ **Eva (50 let)**

„Já myslím, že to nejde. Fakt se snažím uklízet, ale to je prostě... je to hodně náročný, fakt ta energie v týdnu chybí, takže pak to všechno to žehlení, to praní, to je pračka, sušička, to jsou čtyři pračky za sobotu, pořád dokola, pak se to snažím dohnat. Ale nevím, kde brát tu energii, abych to zvládla líp v tom týdnu. Jak říkám, v tom týdnu já jsem tak ráda, že si můžu jít o půl osmý lehnout a padám úplně únavou.“ **Olga (38 let)**

„Jo, myslím si, že daří, ale někdy to je náročný a prostě je člověk úplně vyřízený (smích) a třeba když malej ještě pořádně nespí v noci a dřív, teď už třeba vstáváme jen dvakrát třikrát, ale ze začátku to bylo třeba desetkrát za noc, a pak v pět hodin vstávat, být celý den v práci, pak večer zase, tak... je to náročný, jo? Netvrdím, že není. Tím, že jsme na to dva, tak je to lepší.“ **Pavčina (35 let)**

Manažerky jsou si dobře vědomi toho, že nároky jsou kladeny i na rodinné příslušníky. A pomoc rodiny hodnotí manažerky jako nenahraditelnou. Zejména u rodin, kde jsou rodiče manažerek součástí péče o nejmenší děti.

„Kdybych neměla mamku, tak asi tuhle práci dělat jakoby nemůžu, nebo potom, co bych byla vybraná, by se zaměstnavatel musel nějakým způsobem přizpůsobit. Ale já vlastně až když jsem tuhle práci dostala, ukázala jsem, že tuhle práci umím dělat, tak je mi dovolen ten home office třeba, já nevyzvedávám dítě ze školky, já třeba kdybych neměla tu mamku, tak dítě ze školky by mi někdo placený musel dítě vyzvedávat, není to něco, co by jako umožnil, takže takhle z hlediska toho zaměstnavatele v tom ten první krok tam nebyl.“ **Hana (40 let)**

„Hodně závisí na tom zázemí rodinným, aby se to dalo skloubit, že musí fungovat jakoby celá rodina i to bližší příbuzenstvo v té výpomoci k tomu malému, když to беру z vlastní zkušenosti, když se vracím na plný úvazek, tak opravdu ta rodina ze všech stran je nápomocná, a kdyby

to bylo jenom na mně, tak to úplně slučitelný není. Takže prvotně pro mě je důležitý, aby fungovala rodina. “ **Pavčina (35 let)**

„Jakoby dobře, je pravda, že do toho hodně máme zainteresované ty prarodiče, nedovedu si to představit bez nich. Musela bych to řešit jinak, možná nějaké hlídání. Bylo by to složitější. Takhle si myslím, že se nám to podařilo dobře skloubit, dobře zorganizovat.“ **Sandra (40 let)**

Jejich nejbližší bývají také svědky jejich únavy, která někdy vyústí do nepříjemných reakcí na nejbližší okolí. Od rodiny to pak vyžaduje určitou míru tolerance a podpory: „... ale vnímá to, že jsem unavenější a navíc ještě chodím do školy, ještě do toho studuju školu, takže je to občas (smích)... umíte si to asi představit... Ale vesměs asi pozitivně to bere, vnímá tu únavu a podrážděnost, protože práce s lidma, řešení těch jejich problémů, je to samozřejmě trochu... někdy přijedu domů a potřebuju nějaký čas na to zklidnění...“ **Karolína (35 let)**

Manažerky si také kladou někdy otázku, zda je jejich situace udržitelná. Zejména u narození malého dítěte, či nárůstu povinností kvůli vyššímu počtu členů rodiny jako je tomu u Libuše (34 let).

„ (...) já mám šestiměsíční miminko a loni v létě se vdala a vydala jsem čtyřletou holčičku a máme ji v plný péči, jednou za čtrnáct dnů to bylo a teď najednou jsou ty děti dvě. Jak se říká, jedno dítě, žádný dítě, tak to neznám a musím říct, že koordinace toho času a do toho ta práce, protože jsem vlastně z práce neodešla, asi čtrnáct dní jsem se dávala dohromady, měla jsem pohov a pak už jsem začala pracovat z domova, a do toho mi vstoupilo ještě to čtyřleté dítě (smích), takhle člověk řeší nejenom kojení a práci, ale ještě vyzvedávání dítěte ze školky a k tomu chod domácnosti samozřejmě. V Čechách tak bývá, že je to na té ženě. Tak tenhle výzkum je super, budu se asi moct vyzpovídat, jak je to složitý (smích). (...) já si vždycky jednou za čas řeknu: ‚A dost, jsem unavená, vyčerpaná.‘ Tak si postěžuju manželovi, že je toho hodně. Ale pak si sednu a řeknu si, že jsem nejšťastnější, mám skvělýho chlapa, skvělý děti a práci mám ráda a taky mám nejlepší rodinu.“ **Libuše (34 let)**

„No někdy je to složitě, snažím se oddělovat práci od soukromí, ale někdy to nejde, člověk je unavený a pak třeba cítím, že si to i vybijím doma na manželovi.“ **Radka (32 let)**

„Ideální to asi není, ale já si říkám, že to je i organizací času a to je čistě moje záležitost, takže když se mi nepodaří čas zorganizovat, aby vše proběhlo v pohodě, tak si můžu nadávat jen sama sobě. (...) Já jsem šťastná, že mám tu rodinu, protože oni mě drží, jinak bych asi byla smutná no... Oni Vás buď doma dobijou (smích), ale jsem ráda, že se mám jako kam

vracet, no. (...) Jsou i chvíle, kdy si říkám, jestli to mám zapotřebí, ale když se to vyřeší, tak je to zas dobrý. Takový je život, jednou jste dole a jednou nahoře. Nikdy ta situace nebyla tak extrémní, že bych to chtěla zabalit, nebo že by ta situace... zkrátka byla tak extrémní.“ **Tina (40 let)**

12.3.1.1 Prioritou rodina

Mnoho manažerek nám sdělilo, že i přes vynaložené úsilí, které vedlo na vedoucí pozici, rodina pro ně zůstává prioritou. Díky funkční rodině jsou schopné se v klidu věnovat svým pracovním povinnostem. Vidí jako vhodné šetřit vlastní zdroje tak, aby zdroje zbyly na čas strávený s rodinou. Manažerky s menšími dětmi zmiňují skutečnost, že by se práce vzdaly, pokud by byla příliš náročná a nemohly by se věnovat dětem dle svých představ. Proto mnohdy ani nechtějí stoupat v kariérním žebříčku výš, jelikož ví, že by pracovní (časové) nároky byly zase vyšší a s rodinou by to již nešlo skloubit.

„No bude to znít asi blbě, ale prostě... že ta práce není to nejdůležitější. Musí se budovat rodina a smysl života nacházet v té rodině. A tu práci mít rozplánovanou tak, aby člověku nebrala moc času, ale hlavně tu energii. Jak nebudete mít energii, tak ani na ty programy, ať se třeba člověk vrací ve čtyři, v půl čtvrtý, nemá sílu, aby s tou rodinou něco podnikal. Asi srovnat si ty priority a zkusit je takhle praktikovat. A jak říkám, ono se to lehce řekne, a pak když nastanou problémy, je to, že si tu práci člověk domů tahá a neumí nemyslet na to...“

Cecílie (36 let)

„Todlencito... ta rodina znamená hodně..., když je spokojená rodina, tak je to poznat i v práci, a aby tohle fungovalo, tak člověk musí mít zdravíčko. To je důležité, zdraví, a já to i těm lidem říkám. Na prvním místě máte zdraví, na druhém rodinu a na třetím je ta práce, a pokud tohle všechno tohle funguje, tak funguje i vše ostatní, není tam problém.“ **Eva (50 let)**

„No já třeba teďka jsem na pozici, kdy si říkám, že kdybych chtěla o jednu výš, tak si říkám, že to by vyžadovalo ještě více cest, tak to už bych asi nechtěla teď. Já jsem tady a ano, mám nějaký služební cesty, já mám třeba i týmy v Zábřehu, v Kolíně, v Praze, jednou týdně jezdím na centrálu do Prahy, což se dá skloubit, ale když se podívám na mého šéfa, který je v Praze třikrát týdně, má ještě další výjezdy, tak si říkám: ‚Já bych to chtěla, ale ne teď.‘ To už by se jako nedalo, to už je na úkor tý rodiny no...“ **Hana (40 let)**

„Skloubit rodinu a práci by měl každej si sobě, že... ty děti jsou vopravdu... to pokračování Vás samotný a že to má vopravdu smysl. Ta práce, byť je dobrá, tak může bejt jiná, další,

lepší, horší, líp placená, hůř placená, to je jedno, ale jakoby ty děti jsou jenom jedny, prostě strašně rychle to s nima utíká, strašně rychle rostou, strašně rychle se mění a za chvíli budou pryč a z domova a už ten čas nikdo nevrátí, takže určitě jako tohle je ta priorita. “ **Ivana (34 let)**

„To asi možná nějaké moje vnitřní bloky, když tak nad tím přemýšlím. Že když by mě zajímala pozice, když jsem byla ještě v Hradci Králové, buďto bych odešla ze (název organizace) nebo tedy přijala tu Prahu, tak kdyby byla tehdy zajímavá pozice, když jsem ještě byla tehdy v tom Hradci Králové, jestli si rozumíme...“

„Ano.“

„... a byla by pozice v Praze, která by mě zajímala, a do toho výběrového řízení bych nešla, protože bych si neuměla představit dojíždění, přece jen jsem zohledňovala to, kam syn chodí do školy, do školky, pak do školy... hraje tam fotbal spoustu let... si nedokážu představit to vytržení z toho prostředí a možná sama sebe z rodiny a jít za prací, která by mě nějak... že by to bylo jenom kvůli práci. Že zohledňuji i svého syna.“ **Jitka (42 let)**

„... pořád pro mě bylo dítě na prvním místě a je na prvním místě. Takže abych třeba kvůli práci přestala kojit, tak to ne, takže jsem třeba v práci byla kratší dobu, abych ji zvládla nakojit...“ **Libuše (34 let)**

„Rodina je ale o tom chtěném čase, ne programovaném. Z mého počtu je to o kvalitě, ne o počtu strávených hodin. Když bylo zapotřebí, vždy jsem tam byla, jak šlo o koncert, kroužek, podívat se na něco, výstava obrazů a takovýhle... vždycky jsem tam byla ale, jinak dost své dítě vedu k tomu, že den je pohyblivej a různěj.“ **Monika (38 let)**

12.3.1.2 Prioritou kariéra

Pouze dvě manažerky otevřeně přiznaly, že se přizpůsobují své práci. V literatuře se tyto ženy na vedoucích pozicích označují jako tzv. work-centered women (Hakim, 2000). Myslíme si, že do této kategorie by spadaly v minulosti či nyní i jiné ženy z našeho vzorku, nicméně ony sebe takto nezhodnotily a vidí se jako preferující rodinu před kariérou.

„Rodinu té práci? Ano určitě ano, já díky tomu, že jsem byla tak extrémně pilná i na těch nižších pozicích i na úkor té rodiny, tak díky tomu já jsem teď v té vedoucí pozici. To je ono, takhle to vnímám, já jsem byla robokop, workoholik, i jako účetní jsem pracovala i nad rámec povinností a pracovní doby, bylo to o mně známé, udělali ze mě klíčového zaměstnance a nechali mě růst. No neměla jsem nad sebou nikdy vedoucí, která by tohle považovala za ohrožení své vlastní pozice. Ale na úkor té rodiny to bylo určitě.“ **Filipa (43 let)**

Výzkumnice: „*A Vy jste vlastně byla na mateřské dva roky? Bylo to kvůli práci?*“

„*Přesně tak, bylo to kvůli práci, tady je každou chvíli nějaká organizační změna a zrovna mi to i vyšlo, že jsem se vracela současně s organizační změnou, první informace byly takové, že se nemohu vrátit, protože byla organizační změna, že mě nebudou potřebovat, pak ve finále, to naštěstí dobře dopadlo, takže i z toho důvodu jsem nechala mateřskou jenom na dva roky.*“

Olga (38 let)

Výzkumnice: „*Takže jste se vlastně takhle přizpůsobila, abyste měla práci?*“

„*Přesně tak, přesně tak.*“ **Olga (38 let)**

„*Já jsem ráda, že tu práci mám, protože tak dobrou práci je těžké sehnat tady, tak dobře placenou. (...) Hrozně si toho vážím, že tu práci mám a v podstatě se podřizujeme nebo to sklubujeme tak, aby to fungovalo, ta práce i ta rodina. Říkám, já si té práci moc vážím a snažíme se, aby to prostě nějak fungovalo, skloubit to.*“ **Olga (38 let)**

12.3.1.3 Vlastní iniciativa ke zdárné harmonizaci rodiny a kariéry

Manažerky se ukazují silné v jedné oblasti, a tou je organizace času během dne, možná nejen času ale i svého okolí, což jim umožňuje fungovat v obou sférách života – v práci i doma s rodinou. Některé mají vyzkoušený systém, jak pracovní týden naplánovat ve vztahu k rodině. Z rozhovorů je mnohokrát patrné, že musí fungovat celá rodina tak, aby některé aktivity nebyly závislé jen na manažerce.

„*No důležité je si myslím plánovat, my si třeba v neděli vždycky rozplánujeme, kdo bude dělat co, jaké aktivity, třeba i s dětma, protože chodí do kroužků. Já si myslím, že důležitý je mít režim a mít i ty děti naučené k režimu, aby nedocházelo k zbytečným časovým prodlevám, protože když máte děti, tak tomu zaměstnavateli je to jedno, nebo i těm lidem, když my máme v pondělí ráno na sedm poradu, tak je nezajímá, že já nebyla schopna vypravit děti do školky... (...) měly by být i děti naučené k režimu, znát pravidla, co se má ráno dělat, jaké jsou činnosti a takže si myslím, že záleží na organizaci a naučit děti poslouchat, aby se zbytečně nesešly, dlouho neoblíkaly, ráno to můžou být i trošičku nervy..., dvě děti, když máte vypravit, to není jen tak... co dál... no a zapojit i ostatní členy rodiny, aby na to nebyl člověk sám...*“

Darina (35 let)

„*To je ostatně i moje práce, ta organizace, v tom jsem silná. Když je vůle, tak je cesta, byť ta cesta není oficiálně zakotvená v pravidlech. Z větší části je to pro mě nastavení v hlavě jako matky, tohle je pro mě předpoklad. (...) No jsou to prostě pravidla, de facto říct si to, nejde to dělat nahodile, jak to vyjde, je třeba ty pravidla udělat, ať už je to kombinace práce té ženy a*

*muže, podle jejich možností, takže tato kombinace, potom jestli je tam podpora širší rodiny, což my třeba nemáme, prakticky žádné hlídání, (...) že tak ale ty pravidla jsou základ, hlavně na té primární úrovni s manželem. Bez toho to nejde, zaměstnavatel je až druhořadá věc. (...) když jsem šla po mateřský do práce, tak jsme se s mužem bavili, jak to celý budeme dělat a určili jsme si pravidlo, že ten, kdo má větší plat, tak ten bude víckrát vyzvedávat. Takže já jsem měla určité dny v kalendáři: „Tady končím v patnáct nula nula a přes to nejede vlak.“ Není to k diskusi se šéfem. Nepřipouštěla jsem ji, byť chápu, že na jiných pozicích to může být i jinak. Vždycky to byla moje podmínka, bylo to na prvním místě a to mi umožnilo tam fungovat, i když ta společnost ještě tak nebyla otevřená těm nástrojům a té flexibilitě a všem těm věcem... (...) To byla má podmínka, ten výkon je tam vysoký a musí se to vyvážit, a podle mě je klíčové mít ta pravidla a trvat na nich, definovat je, samozřejmě je možné třeba jeden den v měsíci uhnout, ale jinak ne.“ **Monika (38 let)***

12.3.2 Reakce manažerčina okolí na budování kariéry

Ženy budující kariéru se obecně mohou potýkat s tlakem společnosti ohledně představ o zastávaných rolích ženy. Společnost ženu vidí převážně jako tu, která bude více času věnovat rodině než práci, bude s dětmi doma na rodičovské dovolené a zajistí další aktivity s rodinou spojené. Což s časovými nároky, vyplývající z manažerské pozice, nebývá snadné. Manažerka se i dnes v době změn mnohých stereotypů stále setkává s pocitem, že vybočuje z řady, a to zejména v oblasti stereotypu rolí ženy a muže. Nicméně právě u manažerek jsme se setkali se zajímavým – sebevědomým – pohledem na věc. Reflektují svou situaci jako výsledek své píle, množství odvedené práce a schopnost dělat věci po svém – mimo stereotypní nazírání společnosti.

„(...) já si myslím, že stereotypy pořád jsou a opustit je může být těžký, lidi to mají v těch hlavách, je to ve společnosti, já je hodně nabourávám, si myslím. Když ten systém není, tak si ho udělám sama. Asi to taky chce odvalu, rozumím, že si to nemůže prosadit každý, i když dnes se ta situace už proměňuje, je tam ten trh práce, boje, i ta flexibilita matek je různá.“

Monika (38 let)

„Když to vezmu třeba se svojí kamarádkou, víte, já jsem ještě jakoby z menšího města, kdybych se porovnávala s nějakou skupinou v Praze, tak bych řekla, že asi ano, že tam ženy jsou ambicioznější než možná... že v té práci se potkávám s kolegyněmi v podobných situacích, vzdělání, zaměřením, podobných názorů, kdežto třeba na tom malém městě... to je

*prostě jiný. (...) Aby to neznělo nějak jako negativně nebo... Já když to vezmu z pohledu... mých kamarádek někde na srazu nebo tak, tak jo: ‚(jméno manažerky) pracuje v (název organizace), jezdí do Prahy.‘ Ono to tak jako zní. ‚Má na starosti to a to...‘ A já to třeba tak úplně nevnímám, pak když jsem v tý Praze..., takže řekla bych, že možná z pohledu jakoby toho svého prostředí úplně ne... nejsem úplně asi typický obraz svých vrstevnic a kamarádek, můžu si dovolit finančně jiné věci, co oni si dovolit nemůžou a tak dále.“ **Jitka (42 let)***

Mimo stereotypní proud patří i široké zapojení partnera a rodiny manažerky do mimopracovních aktivit, kdy některé své – ryze ženské - povinnosti sdílí s partnerem, přesune je na osobu mimo rodinu (chůva). Manažerka často přistoupí k dřívějšímu návratu do práce po rodičovské dovolené než je běžná doba ve společnosti. A manažerky mají zkušenost, že názor společnosti na jejich odlišný způsob života není vždy pozitivní.

*„ (...) z mé strany já myslím, že jsem rarita v tomhle. Když to tak řeknu. Já myslím, že spoustu takových věcí není. Vemte si, že když šel můj manžel s dcerkou k pediatrovi, tak tam byl jedinej chlap. Takže tenkrát byl asi široko daleko jedinej na mateřský jako chlap, takže asi tak. To se rozšířilo až v poslední době, ale předtím to nebylo. Sami známí mě odsuzovali za to. Nebylo to snadný. Hlavně oni sami to nedokázali pochopit, že nám to funguje. Ale já přeci nebudu řešit problémy jejich, já si řeším svoje. (...) No i rodina to nejdřív nemohla strávit, ale za ty roky už si zvykli (smích)... (...) Že to ten chlap dokáže zvládnout, že to ten muž může zvládnout. Třeba ti moji kolegové: ‚Jak on to může zvládnout?‘ Oni to nedokázali pochopit... No prostě někteří muži nedokáží zastat ženu v domácnosti a třeba ještě hlídání malých dětí. Jako věřím tomu, že to pro některé může být opravdu velký problém.“ **Eva (50 let)***

*„Někdo hodnotí ten můj krok, že jsem se vracela takhle hodně brzo, negativně, někdo to bere jako věc, která je každého a... ale i ty negativní ohlasy sem jakoby měla. Některý ženy to úplně nechápaly, že se vracím, ale nebylo to... já to neberu, jako že jsem upřednostnila práci před rodinou, jako tak to neberu. To беру tak, že jsem to skloubila. Abych byla spokojená i doma.“ **Pavčina (35 let)***

*„... spíš mě překvapuje občas reakce okolí, takové jakoby nepochopení, až někdy to hraničí jakoby s opovržením a snahou eliminovat mě z různých diskusí a tak.“ **Nicol (34 let)***

Výzkumnice: *„A to myslíte v rámci práce eliminovat Vás?“*

„V rámci práce, ano, ano... (...) Mě teďka právě... teďka právě zkušenost čerstvá z dneška, budu mluvit o jedné kolegyni, se kterou jsem zrovna dneska řešila, že mě záměrně vynechává v jistých mailech, abych nedostávala některé informace, na kterých já stavím. A jejím

důvodem bylo: 'Ty jsi přece na mateřské dovolené, ty nemáš pracovat.' Ale to, že jsem v podstatě na mateřské dovolené od dubna... neustále na tom projektu spolu figurujeme, tak bohužel teď asi tam nastala nějaká změna v myšlenkových pochodech a zrovna dneska jsem to s ní musela řešit. Takže, to mi trošku tak jakoby bere tu radost z té práce, ale zas druhý den se z toho oklepu a bude mi to jedno.' **Nicol (34 let)**

„Já nemám ve svém okolí, jak u svých blízkých, kamarádů... moc takových, ještě já nejsem z Plzně, co by byly maminky a ještě pracovaly na manažerské pozici. Třeba já jsem asi jediná z mých blízkých kamarádek, co takhle dojíždí za prací, má služební cesty, většina těch mých kamarádek si zvolila tradiční cestu, tři roky na mateřský, zkrácený úvazek, v místě bydliště. Myslím, že v dnešní době je to těžký nejtít tou tradiční cestou, převrátit si to v tý hlavě, přecvaknout, že nechci jít tou tradiční cestou, jak to bylo u mě anebo najít zaměstnavatele, který by to nějak umožnil.'" **Hana (40 let)**

Manažerky uvádějí, že podstatné je, jak si rozhodnutí dokáží obhájit spolu s partnerem, který jejich rozhodnutí sdílí a podporuje je v něm. Záleží tedy na partnerech, rodině jako takové, jak se dokáže daným podmínkám přizpůsobit jako celek. Nejedná se jen o záležitost ženy samotné.

„Jak obstat? ... Záleží na těch dvou, jak oni si nastaví to svoje. A rozhodně si za tím stát. Jako by jste se zabalila do ulity a nepustila k sobě názory a myšlenky, negativní názory a myšlenky těch ostatních... (...) my jsme si to prostě udělali podle svého a stáli jsme si zatím.'" **Eva (50 let)**

„Tak většinou to byly moje známé nebo kamarádky, který už maj svoje děti, maj třeba jedno, dvě... jsou s nima doma třeba pět šest let. Ale... a nedokážou pochopit, že prostě já třeba takhle dlouho si nedokážu představit, že bych byla jenom... jenom doma. Já práci mám ráda, potřebuju ji, potřebuju ji a chci ji dělat. A oni si to prostě nedokázaly představit. Že by opustily to dítě na celý den anebo vůbec takhle maličký, že by ho nechaly hlídat někomu jinému a... takže se mě ptaj, jestli mi to nebude líto, jestli se mi nebude stejskat. Říkám: „Samozřejmě, že se mi bude stejskat, že na něj myslím, jestli jsou zrovna venku, jestli zrovna jí nebo... jako co dělaj.' Takže jsem v kontaktu s nima, že jim zavolam nebo prostě ale... (...) Ale zase záleží, ty lidi, co mi to říkali, tak vim, že ten její partner třeba by se o to malý nepostaral tak, jak já vim, že se postará třeba muj manžel nebo to nedělal, nebyl zvyklý to dělat doma, se třeba o to mimčo starat, což muj partner zase jo. Takže je to každého individuální věc a přístup k tomu, si myslím.'" **Pavčina (35 let)**

12.3.3 Způsob relaxace manažerek

K harmonizaci obou sfér je zapotřebí načerpat psychickou (někdy i fyzickou) sílu. Zejména v dnešní době, kdy je mnoho možností, jak trávit volný čas, nás zajímalo, jaké konkrétní volnočasové aktivity manažerky volí, preferují a jaké se jim k načerpání duševních sil osvědčily.

Pravidelně sportem

Překvapilo nás, kolik manažerek si najde v týdnu pravidelný čas na fyzickou aktivitu, zejména běh či aerobní cvičení. Běh manažerky označují za ideální k „vyčištění hlavy“. Běh naplňuje několik požadavků k psychické očistě, patří mezi ně samota bez druhých lidí, s kterými bývají manažerky během pracovního dne velmi často, klid, který umožňuje sebereflexi a mentální přípravu na další pracovní povinnosti ženy, pobyt v přírodě, tedy mimo kancelářské prostředí či prostředí s mnoha podněty jako jsou silnice při dojíždění, vybočení z rutiny pracovních dní a možnost plnění a dosahování krátkodobých cílů. Můžeme v tomto směru také uvažovat tak, že právě běh bývá volbou ambiciózních a na cíl zaměřených osob, což ženy na vedoucích pozicích do jisté míry k tomuto sortu předurčuje. S vyšším věkem dětí manažerky zapojují i je do sportu, kdy se manažerka celkem efektivně snaží využít čas určený k vlastní regeneraci. U pravidelných sportovních aktivit je z výpovědí patrné, že se rodina přizpůsobila bez námitek. Z odpovědí je patrné, že zvyk věnovat se po práci fyzické aktivitě manažerky zavedly po nějaké době působení na vedoucí funkci, což bychom označili za uplatnění v praxi určitého přirozeného mechanismu psychohygieny. Mimo pravidelné sportovní aktivity ještě tyto ženy obohacují volno o domácí práce, setkání s přáteli, návštěvy kosmetiky aj.

„Sportem! Chodíme s dcerou buď do fitka na hodiny latiny, dance a tak, jakoby novější aerobic, nebo posilování, jinak ráda chodím na brusle nebo na kolo, takže sport velký relax a nebo domácí práce, u nich se moc nemusí přemýšlet a člověk jak je zvyklý a jde mu to od ruky a hmatatelně za sebou vidí výsledky té práce, a to je super, když třeba upečete koláč a je to hned vidět, takže i tak se dá relaxovat. Nebo i rodina se třeba přijít na zmrzlinu, do lesa. “

Barbora (41 let)

„Chodím cvičit, chodím na zumbu, občas nějaká kosmetika, nebo kadeřnice, pedikúra. Chodím i s kamarádkama do kina, na kafe. Setkáváme se i s dětmi... třeba maminky, co máme

tak stejně staré... I to je pro mě třeba relax, protože děti si hrají a my můžeme všechno probrat. “ **Cecílie (36 let)**

„Ted' jsem od začátku roku zavedla, že jednou týdně chodím cvičit po práci, hodně si vyčistím mysl a třeba třikrát týdně běhat, sama, ať si odpočinu...” “ **Darina (35 let)**

„Ale ted' chodím se psem, tak to jo, to vypnu, procházky mě vždycky bavily, taková rychlá chuze až pomalý běh. Nebo dvakrát, třikrát týdně chodím plavat, takže se spíš věnuju, když už mám ten čas, pohybu.” **Filipa (43 let)**

„Ze začátku vůbec ne, a potom... tak když jsem začala se sportem, začala jsem běhat a u toho jsem si neuvěřitelně odpočinula. A potom čas s kamarádkama, skypování a tak... Takové to uvolnění.” **Gabriela (41 let)**

„Jsem totálně závislá na běhání, což jsem nikdy nevěřila, že budu. Já jsem se věnovala spíše kolektivním sportům, pak jsem přičuchla k běhání a ted' jsem úplně závislá na tom pocitu, kde běžím sama, což bych nevěřila, protože já jsem hodně člověk, co kolem sebe potřebuje lidi. Ale prostě si kolikrát říkám, já se tak těším, až vyběhnu, asi i ten tok myšlenek, kombinace těch myšlenek s těmi endorfiny, ten pocit, je opravdu super. Někdy ty myšlenky, nejlepší nápady, které mě napadly tady, byly při běhání. A někdy zase myslím na takový ptákoviny, že je nemůžu nikomu říct. To je asi můj největší koníček.” **Hana (40 let)**

„(...) jeden den v týdnu mám prostě svůj, kdy jdu cvičit a trošku jako vypnu (...) je to středa. (...) Když moje děti jdou plavat, tak já jdu do sauny (...).” “ **Ivana (34 let)**

„Sportuju, snažím se, takový dobrý pocit mám, když je to třikrát v týdnu, chodím na brusle, na tenis, zaběhat si, výmečně spíš kolo. V zimě lyžuju a chodíme na hůlky jako na nordic walking, takže snažím se, sport mám moc ráda. A hrozně ráda čtu a... a na filmy se dívám. (...) Domlouváme se třeba s kamarádkama nebo s přítelem, domlouvám se ze dne na den.” **Jitka (42 let)**

„Já hraju volejbal, a vzhledem k tomu těžkému porodu, tak jsem se musela delší dobu dávat dohromady, takže jsem začla zase tu amatérskou volejbalovou ligu, (...) ted' chodím každý týden a to je hodina a půl ráje moje a je to nejlepší prostě, já se tam vydovádím (...) a o víkendech se snažíme jeden den jet někam na výlet, to je manželovo agenda, já říkám, on to vymýšlí, oba rádi jíme, tak on vybere něco s degustací (smích) nebo jdeme po Praze procházku, pak jsme si dali oběd a já si to užívám, jsme pohromadě, je tam aktivita fyzická, která mi chybí, a je tam to jídlo a nemusím vařit.” **Libuše (34 let)**

„Já chodím třikrát týdně cvičit, takže to i asistentky si musely zvyknout nedávat mi schůzku tady, kde mám cvičit. ‚I kdyby čert na koze jel, nic mi tam nedávejte.‘ A tím, že to mám zapláceno, tím míň člověk i inklinuje k tomu workoholismu. (...) Čtu, potom teda cvičím, zahradu máme velkou, takže mám mimo domov tu zahradu, pak procházky.“ **Monika (38 let)**

Různé aktivity

Další výpovědi již byly o méně pravidelných aktivitách, které sice nevyklučují fyzickou aktivitu, ale nejednalo se o cvičení každý týden. Ženy bydlící s rodinou v domě odpočívají na zahradě, v sezóně lyžují, o letní dovolené jsou u moře či se věnují cyklistice. Je patrné, že mnoho času na sebe nemají, nicméně přirozeně tíhnou k aktivitám, které jsou takřikajíc po ruce.

„A někdy pletu. (...) A někdy vymalovávám ty ty omalovánky. To pro mě není jako aktivita na každé večer, jo? Ale třeba někdy máme jako, že si pustíme nějakou audioknihu, a třeba včera zrovna jsme to tak měli, jsme si pustili Saturnina na na audioknihu a já jsem si tam dobarvovala něco, jo? A a můj přítel ještě skládal nějaký puzzle, tak jsme měli vyložené takovej jako tichej večer, jo? (smích). (...) Vždycky, když mě to jako hodně chytne (cvičení), tak vyrazím (smích). A potom mám zase dva měsíce pauzu, jo? Takže jako já jsem v tomhle hroznej lůžr teda. Musím říct to teda jako...“ **Adéla (36 let)**

„No... je to hodně těžký někdy, to Vám řeknu. Já sem taková, že vždycky všechno první pro všechny a sebe řešit až potom, ale člověk se musí naučit..., když bych nefungovala já, co všechno by potom nefungovalo, takže je důležité ten čas si na sebe chvíli najít, posadit se, poslechnout si nějakou pěknou hudbu... nebo si hraju, dcera má keyboard, říkám: ‚Pojď mi něco zahrát...‘ (...) Řeknu Vám, že ráda vařím, ráda pečů, ale to se všechno odvíjí, že zase pro rodinu a když má někdo narozeniny, tak třeba na oslavu. A byly doby, kdy jsem pekla i na malé svatby... to pečení mě bavilo, moc, moc... taky pletu, šiju, takže na děti oblečení.“ **Eva (50 let)**

„No já moc nerelaxuju, já nemám čas relaxovat. Samozřejmě člověk si lehne na gauč a podívá se na film, ale jinak... Já chodila hodně cvičit, prostě teď ale nestíhám, nechodím. V létě s dětmi třeba na kolech na výlety, tady je kousek hrad odtud, sejdeme se se známýma, ale je to spíše výjimečně. V tom létě třeba ještě jo, jezdíme rádi na hory, takže jarní prázdniny jedeme lyžovat, to je super, ale času není tolik kolik bych chtěla, třeba i pro sebe... ráda jsem četla, teď už čtu jenom skriptu, no toho relaxu moc nemám. Ale mně stačí trošku, sednout si

na terasu, a když vidím ty děti, jak pobíhají, a dát si kafe, tak si odfouknout, ale nemám nic pravidelného... “ **Karolína (35 let)**

„Já bych řekla, že relaxuji maximálně dvě hodiny týdně, právě když dědeček odveze syna do toho kroužku, tak vždycky s kamarádkou někam jdeme, a jinak relaxuju maximálně večer vana, a to je tak všechno.(...) Hodně jezdíme na dovolenou, to mi hodně pomůže třeba těch dvanáct dnů u toho moře, tam se snažíme na několik dnů vypnout.“ **Olga (38 let)**

„Tak teďka jenom s malým, teď se točí všechno kolem malýho, takže chodíme s ním na procházky, máme pejska a zahrádku, takže takhle jenom. (...) Když malej usne večer, tak hodinku večer (smích). Jak kdy. (...) ale úplně, že bych měla pravidelně, to ne, chodili jsme občas plavat, na procházky.“ **Pavčina (35 let)**

„No přiznám se, že ani ne. Mám občas problém domluvit se s kadeřníkem, nebo zajít na kosmetiku. Ale třeba ta relaxace o víkend, kdy mám možnost jít s tou rodinou na zahradu, pro mě je ta zahrádka relax.“ **Radka (32 let)**

„Já hrozně ráda vařím, spojím praktické s užitečným (smích), nejsem nějaký extra sportovec, ale tak relaxačně, mám ráda lyže, v létě kolo... (...) já ráda čtu, takže večer si něco přečtu, jako aktivně to úplně ne, že bych provozovala nějaký sport, to ne. Spíš ty víkendy a během léta, když přijdu dřív z práce, tak třeba vyjedeme někam na kole.“ **Sandra (40 let)**

„Ono toho volného času moc není, ale když je a je hezky, tak my bydlíme v domečku a já tady mám zahradu jako hrom, okrasnou, máme tři psiska a ty mě někdy nabijou více než ty děti, jinak si občas zajdu zaplavat, sednout si s kamarády někam, s manželem a přáteli hrajeme karty, dáme si víno, někdy kolo, někdy lyže... jak to vyjde.(...) v pracovní dny ne, jen o víkend.“ **Tina (40 let)**

Bez relaxace

Jedna žena aktuálně na mateřské dovolené přiznala, že pro péči o malé dítě nemá na pravidelnou relaxaci čas.

„Ne, to mi zatím uniká toto.“ **Nicol (34 let)**

13. Shrnutí výsledků výzkumu

Výzkumné otázky:

Hlavní:

Jaké strategie ženy na manažerské pozici využívají ke skloubení kariéry a rodiny?

Ženy na manažerské pozici přistupují ke skloubení sféry rodinné a pracovní velmi pragmaticky. Využívají a kombinují veškeré dostupné zdroje tak, aby mohly zastávat vedoucí funkci a mít i dle možností spokojenou rodinu s partnerem. Mnohdy se poměr času dělený mezi obě sféry přizpůsobuje jedné či druhé sféře, nicméně si jsou manažerky dobře vědomy, že je třeba tento čas dobře odměřovat. Vlastní potřebu obhájit si vedoucí místo a zúžitkovat dosažené vzdělání více či méně podřizují dalším zúčastněným. Mezi tyto osoby, na které berou ohledy, ale i na ně mohou přesunout své povinnosti, patří nejužší rodina. Ta se pak umí postarat o děti nejmenšího i odrostlejší věku v době, kdy manažerka nemůže být s rodinou kvůli pracovnímu vytížení. Nicméně se celý systém dokáže vzájemně podporovat. Dále může manažerka zastávat své místo díky podpoře od zaměstnavatele, spíše přímého nadřízeného, ale stále s ohledem na přednost pracovních povinností. Sama manažerka je schopna vydat vysoké úsilí a vysokou míru sebekázně při skloubení obou sfér. Nezapomíná na důležitost vlastního psychického a fyzického zdraví, kdy celkem pokrokově, ale stále ne většinově, využívá placenou pomoc v domácnosti.

Vedlejší:

Do jaké míry vnímá žena na manažerské pozici podporu od zaměstnavatele?

Ženy vnímají podporu od zaměstnavatele jako vyjádřenou v oblasti harmonizace rodiny a kariéry zejména skrze firemní opatření, která mohou čerpat. U žen s malými dětmi, které většinou nenastoupily na mateřskou dovolenou, byla podpora vnímána jako existující, pokud jim byl po dohodě s vedoucím poskytnut home office. Dále ženy vnímaly podporu, pokud jim bylo umožněno řešit rodinné či soukromé aktivity v pracovní době (v případě potřeby odejít dříve ze zaměstnání pro rodičovské povinnosti, návštěvu lékaře s dítětem), nicméně vždy se jednalo o podmínku napracování hodin.

Ženy nevnímající podporu od zaměstnavatele (7 manažerek) se potýkaly s absencí

nabídky a využívání v praxi prorodinných opatření. Hodnotily vývoj v tomto směru v celé organizaci jako pomalý. V organizaci jsme se setkali s existencí dohod neoficiálního charakteru s přímým nadřízeným, tedy s absencí spravedlivé nabídky firemních opatření – flexibilních úvazků.

Specifickým typem podpory, se kterým se náš vzorek setkává, je podpora od přímého nadřízeného. Ten je vnímán jako ten, kdo má evidentně větší vliv na umožnění a zavedení firemních opatření u žen. Role nadřízeného je dále významná u povýšení žen. Ženy právě díky nadřízenému mohly snáze postoupit výše, motivoval je k účasti na výběrovém řízení či jim úlohu vedoucí usnadňuje rozvojem manažerky. Za těchto podmínek ženy podporu vnímají jako silnou.

Jaké okolnosti působí jako motivátory v kariéře u žen?

Významným motivátorem se ukázala být samotná organizace, zaměstnávající ženu. Ta vnímá pozitivně, pokud je organizace schopna viditelně ocenit její kvality jakožto manažerky, přistupovat k ní v některých ohledech individuálně a podpořit ji v dalším seberozvoji. Některé manažerky tak díky tomuto osobnějším a férovému přístupu více řeší úlohu kariéry ve svém životě. Běžně zahrnují pracovní povinnosti i do rodinného života a snaží se, aby pracovní oblast utrpěla co nejméně i v době, kdy by se očekávala preference rodinných povinností.

Dalším významným motivátorem se ukázal být přímý nadřízený manažerky. Ten může ovlivnit její kariérní postup od počátku a dále ve chvílích, kdy se ženy týkají mateřské povinnosti. Vstřícný a podporující přístup od nadřízeného dokáže manažerka ocenit a být ve své práci o to loajálnější a výkonnější.

Některá firemní opatření, nabízená sice ne přímo plošně, spíše v individuálním měřítku, jsou také motivující a ženy si je pochvalují, bavíme se o možnosti flexibilního úvazku, home office či vzdáleného přístupu.

V soukromé sféře je dobrým motivátorem partner manažerky. Takový, který umí ženu podpořit v časově náročném zaměstnání, zejména psychicky v době rozhodování o důležitých krocích v kariéře či i fyzicky, pokud žena nebývá doma tak, jak by tomu bylo u běžné pracovní doby, a musí být zastána v péči o děti. Manažerka díky této podpoře dokáže udržet koncentraci u pracovních povinností. V našem vzorku se ženy spoléhají na svého partnera i v péči o domácnost. Ženy často probírají své další pracovní kroky právě s partnery a jsou

zvyklé konzultovat spolu většinu rodinných i pracovních aktivit.

Jaké okolnosti působí jako překážky v kariéře u žen?

Ukázalo se, že, i když minoritně, stále existují jisté stereotypy omezující ženám přístup do sféry (vyšších) vedoucích pozic. Patří k nim přímé i nepřímé odsouzení od okolí, že žena věnuje více času práci než rodině. Odsouzení ženy pocítují jak v soukromí od přátel tak v pracovním prostředí od kolegů – pokud se vrátí do práce rychleji (než bývá běžné) z rodičovské dovolené, či v případě, že je doma s dětmi partner. Respondentky byly spíše výjimkou pro své okolí, pokud nebyly s dítětem doma a věnovaly se nadále práci.

Někteří nadřízení někdy podléhají stereotypnímu nazírání na působení žen na vedoucích pozicích. Důsledkem jsou pak jiné – méně progresivnější pracovní nabídky. Nadřízený nenabídne ženě vyšší pozici, pokud o ní ví, že má dítě a pokud k ženě přistupuje jako k primární pečovateli o dítě bez možnosti přenechat tuto úlohu jiné osobě ve svém okolí.

Z důvodu zastávání vedoucí pozice se ženy dostávají do situací, kdy musí kolegům mužům dokazovat své schopnosti, aniž by o ní něco věděli z její profesní minulosti, která ji právě předurčila k zastávání vedoucí funkce. Dále ženy zažívají nerovné platové ohodnocení oproti manažerům mužům.

Pro nejistotu a netransparentnost v nabídce firemních opatření ženy velmi zvažují zda mít další dítě. Strach z možnosti, že by o vedoucí pozici budovanou několik let mohla žena přijít, je natolik ochromující, že ženy dalšího potomka zatím nemají. Jako omezující vnímají absenci flexibilní pracovní doby či úvazku, který by jim umožnil snadněji skloubit rodinu i kariéru, v běžné nabídce pracovních úvazků.

Některé ženy si nedovolí další postup v kariéře, jelikož ví, že by taková pozice byla již více časově náročná či si nedovolí vyšší pozici pro dojíždění – případně stěhování, což by zkomplikovalo soukromý život rodiny.

Manažerky mají zkušenost s jistou mírou nepochopení v případě, že nerespektují a nepraktikují tradiční model rozdělení rolí na mužské a ženské. V rodině i v širším okolí byly raritou, pokud se místo rodičovské dovolené rozhodly nastoupit zpět do práce a na rodičovské dovolené byl místo nich partner a měly na výpomoc chůvu. Jistou míru odsouzení zažily i od kolegů či kolegyně. Uvítaly by vyšší míru tolerance vůči jejich rozhodnutí a přijetí od okolí

jiné než tradiční cesty.

Jaká firemní opatření ženám na manažerské pozici nabízí zaměstnavatel?

Zaměstnavatel manažerkám nabízí opatření typu podporování volnočasových aktivit dětí a mládeže a rodičů s dětmi, podnikové akce pro děti zaměstnanců, letní programy či pobyty pro děti pořádání firemních a rodinných akcí. Tyto aktivity jsou v menší míře manažerkami využívány. Nicméně zde hraje skutečnost, jak staré děti manažerky mají a zda se o nabízená opatření tohoto typu zajímají. Některými manažerkami jsou hodnoceny díky osobní zkušenosti jako vítané aktivity, díky kterým mohou děti poznat do určité míry pracovní kolektiv a prostředí manažerek. Samy nemusí pro děti vymýšlet program a hromadná akce v přírodě se dětem zatím vždy líbila. Dále je dle manažerek nabízeno zapojení zaměstnanců po dobu, co jsou na rodičovské či mateřské dovolené. Některé manažerky si chválily přístup, kdy se mohly postupně dohodnout na formě postupného zapojení do pracovního procesu skrze opatření podpory návratu zaměstnanců z MD/RD a spolupráce se zaměstnanci na MD/RD. Mezi dále nabízená opatření patří různé rozvojové programy pro ženy, nicméně se jedná dle informací od manažerek o méně nabízené opatření. Realizace probíhá přes externí firmy, kdy na seminářích mohou ženy načerpat nejen informace k vedení lidí či genderové otázce v managementu, ale i pracovat na osobnostním rozvoji.

Pracovní doba v organizaci má podobu pevné a flexibilní části, od osmi do třinácti, či od devíti do čtrnácti hodin a zbytek z pracovní doby zaměstnanec odpracuje před či po pevné pracovní době. Tuto možnost si manažerky chválily. Vzniká pro ně prostor k péči o dítě v odpoledních hodinách apod.

Vzdálený přístup umožňuje manažerce dodělat pracovní povinnosti odkudkoliv, a tím nemusí věnovat žena čas dojíždění, nicméně z odpovědí bylo někdy patrné až překročení hranic mezi osobním a pracovním životem. Myslíme si, že práce přes vzdálený přístup během dovolené či času tráveným s rodinou může mít i negativní dopad na život manažerky. Tento nástroj by měl jedinec umět používat – mít nastavené hranice. Na druhou stranu samotná organizace u žen na vedoucích funkcích jistou míru zastižitelnosti zaměstnance vyžaduje. Je pak otázkou, jaká je efektivita odvedené práce.

Home office patří mezi nabízená opatření, nicméně oficiálně jej využívá jen málo jedinců, viz níže.

Jaká firemní opatření ženám na manažerské pozici chybí od zaměstnavatele?

Do chybějících firemních opatření jsme zařadili taková opatření, která organizace prokazatelně nenabízí. Manažerkám chybí ke skloubení rodiny a kariéry zajištění péče o malé dítě v době, kdy je v práci. K čemuž se vztahuje zejména zájem o opatření jako je příspěvek na hlídání dětí, náhradní péče od dětí (hlídání dětí) a provoz podnikového zařízení pro péči o děti nebo jeho podpora v blízkém okolí. Tomu můžeme rozumět jako návrh zřízení dětské skupiny či mateřské školy pro děti zaměstnanců organizace. V době našeho výzkumu firemní mateřská škola nebyla organizací provozována, nicméně v roce 2017 byla situace již jiná. Manažerky by obecně uvítaly provoz takového zařízení zejména v areálu organizace s otevírací dobou, jež by umožnila vyzvednutí dítěte později než ve státní mateřské škole (např. pro nečekané přesčasy). U příspěvku na hlídání dítěte se dá uvažovat o možnosti zaplatit chůvu v případě, že žena potřebuje jít do práce, ale nemá k dispozici nikoho na hlídání dítěte. Dále ženám chybí možnost využít vnitropodnikovou poradnu pro rodinu, kterou jsme zařadili pro možnou potřebu zaměstnankyň řešit rodinná témata s profesionálem. Pravidelná setkání s rodiči na MD/RD v celé ČR by pomohla ženám díky možnosti seznámit se s kolegy a kolegyněmi, sdílet téma návratu a zapojení se do pracovních povinností po době čerpání mateřské či rodičovské dovolené a hlavně být v kontaktu s organizací. Dále by ženy uvítaly mateřské a rodičovské příspěvky a příspěvek na rodičovské dovolené. Z pracovních úvazků neměla žádná z respondentek zkušenost se sdílením pracovního místa. Některé by tuto možnost využily.

Jaká firemní opatření by ženy na manažerské pozici preferovaly?

Do preferovaných opatření jsem zařadili opatření, jež jsou sice nabízena, ale v omezené míře – ne každé manažerce jsou nabídnuta, a to z důvodu rozdílných nabídek v rámci republiky, po které jsou rozmístěny pobočky organizace či z jiných důvodů. Tím pádem existují v organizaci ženy, které by ale takové opatření chtěly, aby jim byla nabídnuta. Při plošné nabídce by je využilo více žen a pomohlo by jim to k lepší harmonizaci rodiny a práce. Zejména manažerky s dětmi školního věku by byly rády za opatření jako jsou podpora volnočasových aktivit dětí a mládeže a rodičů s dětmi, letní programy či pobyty pro děti a podnikové akce pro děti zaměstnanců. Manažerky by taková opatření preferovaly oproti nabídce mimo organizaci pro jistý punc jistoty a profesionality, s kterou by se organizace o děti postarala. Mnoho manažerek se potýká s problematikou hlídání dětí o letní prázdniny. Manažerky by také byly rády za snadnější přístup k rozvojovým programům pro ženy, kdy

samotná organizace může velmi dobře ovlivnit jejich náplň a konkrétní využití poznatků z nich v praxi pro své zaměstnankyně.

Home office jakožto typ flexibilního úvazku má oficiálně nabídnutý málo manažerek, pouze 3. Tyto manažerky si o home office samy požádaly a mohou tak vykonávat práci např. i přes daleké dojíždění do práce či pokračují na vedoucí pozici zároveň s péčí o malé dítě, pokud nečerpají mateřskou dovolenou. Při zamyšlení nad ideální výší pracovního úvazku některé ženy navrhovaly zavedení čerpání home office, a to 1-2x v týdnu či alespoň v případech potřeby (návštěva lékaře kvůli nemoci dítěte apod.). U dojíždějících žen by tato možnost byla také velmi vítanou.

Další vítanou možností by byl zkrácený úvazek. Setkali jsem se s názorem, že v organizaci je někdy nazíráno na zaměstnance pracujícího na zkrácený úvazek jako méně důležitého. Při propouštění se po takovém jedinci sáhlo dle zkušeností manažerek jako první. Manažerky samy zmínily, že by se vzhledem k této praxi bály o místo, pokud by měly zkrácený úvazek. Některé ženy si neuměly představit zkrácený úvazek na jejich současné pozici, jelikož by přišly o dobré finanční ohodnocení plynoucí z plného úvazku. Jako další nevýhodu viděly fakt, že se požadavek na objem odvedené práce nesníží. Naopak uvažovaly tak, že se nestihne zadaný úkol a budou práci muset dodělat doma. Manažerky, čerpající zkrácený úvazek, na druhou stranu viděly výhodu v opravdovém vyvážení a skloubení rodiny i kariéry. Myslíme si, že v našem vzorku má práce u žen vysokou hodnotu a netransparentní zacházení ohledně alternativních pracovních úvazků vzbuzuje strach, a tedy může ohrožit zájem o zkrácené úvazky.

Jak ženy na manažerské pozici hodnotí vlastní schopnost harmonizace v současných podmínkách?

Subjektivně dobře balancujících manažerek bylo více než těch, které nejsou v tomto ohledu spokojené. S mírou spokojenosti, jak manažerka zvládá obě sféry, souvisely faktory jako věk dětí, kdy s odrostlejšími dětmi byla harmonizace snazší, přístup nadřízeného, kdy s vyšší mírou podpory od něj byla spokojenost vyšší i u manažerky, dále dovednost organizovat čas a jeho rozdělení mezi rodinu a kariéru, případný přesun povinností na podřízené či kolegy v práci tak, aby se manažerka nepřetěžovala a zbyla jí energie na povinnosti a radosti v soukromém životě.

V otázce zvládání péče o domácnost vypověděly manažerky tak, že ji někdy nestíhají

dle svých představ a že v této oblasti slevují ze svých nároků.

Zejména u menších dětí, kdy se mnohdy matky nevyspí z důvodu péče o ně, si manažerky postěžovaly, že je harmonizace náročná. Manažerky mají většinou pomoc rodiny, bez které si nedovedou harmonizaci představit. Celkově jsme nabyly dojmu, že hlavně díky toleranci a pomoci rodiny – rodičů manažerky či partnera manažerky – je harmonizace možná. Manažerky zmiňovaly stavy únavy po pracovním dni, které někdy vyústí do podrážděnosti vůči dětem či partnerovi. A přirozeně po nějaké době bilancují, zda takové nasazení zvládnou.

Rodinu jako prioritní měla většina žen v našem vzorku. Díky funkční rodině jsou sice schopné se v klidu věnovat svým pracovním povinnostem, nicméně vidí jako vhodné šetřit vlastní zdroje tak, aby zdroje zbyly na čas strávený právě s rodinou. Další postup v kariérním žebříčku by nyní či vůbec nechtěly z důvodu vyšších časových nároků, což by jim neumožňovalo trávit čas s rodinou dle současných priorit. Je pochopitelné, že ženy s malými dětmi zohledňují toto životné období jako nevratné a proto jako velmi hodnotné, dokonce hodnotnější než je kariéra. Rozhodujícím faktorem je snaha manažerek eliminovat negativní dopady práce na děti – ženy by neohrozily kvůli práci možnost kojit své dítě, docházku dítěte do školy, na kterou je zvyklé, či svou účast na besídce dětí.

Práci jako prioritní mají manažerky v našem vzorku menšinově. Nicméně si myslíme, že se během života toto rozdělení mění u každého jedince dle aktuálních životních podmínek a ani náš vzorek není a nebyl ani v minulosti výjimkou. Některé ženy otevřeně přiznaly, že pracovaly mnoho hodin přesčasů v minulosti, a to z důvodu, že neměly děti či děti byly velmi malé a v péči rodiny. Se změnou rodinných podmínek došly ke změně priorit a i tyto manažerky v současnosti již tolik nepracují. Ženy, které přiznaly, že je pro ně v současnosti práce velmi důležitá, jsou ovlivněny skutečností, že by např. podobně hodnocenou pozici ve svém okolí nesehnaly a můžeme se jen domnívat, že taková žena je hlavním živitelem rodiny.

Jaké strategie ženy na manažerské pozici volí k harmonizaci z oblasti soukromého života?

Rodiny manažerek používají několik strategií. Např. v době nepřítomnosti manažerky z důvodu služební cesty či přesčasové práce je třeba zajistit chod domácnosti a péči o děti. Zejména partner manažerky je v tomto ohledu rozhodující. Dalším faktorem je věk dětí. U starších dětí manažerky neřešily svou nepřítomnost tak jako u mladších, které potřebují

dohled a péči. Do péče o děti je v době nepřítomnosti ženy zapojena i další generace jako jsou rodiče manažerky. Ale zapojena je i síť známých osob z okolí. Mnoho manažerek před služebními cestami chod domácnosti připraví a zajistí stravu. Ukázalo se však, že ne každá rodina reaguje na nepřítomnost ženy s pochopením. Jedna manažerka přiznala, že rodina někdy dává manažerce pocítit výčitky pokud přijde z práce později.

Manažerky se mohou spolehnout na svého partnera s běžnou výpomocí v domácnosti – základy vaření, běžný úklid- a v péči o děti – rozvoz na kroužky, do školy, kontrola školních povinností. U takto zapojených mužů hraje roli skutečnost, že nemají tak náročné povolání jako žena, či jsou rodinnými typy, kteří dříve zvládli péči o nejmenší dítě – byli s ním na RD. Manažerky cítí v tomto ohledu vyrovnané role, kdy domácnost není pouze doménou ženy.

Nicméně i v našem vzorku se vyskytl model, kdy se o domácnost, zejména úklid, stará významně žena. Muž má na starosti spíše péči o zahradu, či nákupy, tedy to, co manažerka nedělá. Nicméně i pomoc v domácnosti – základy vaření - muž k těmto aktivitám zvládá.

Děti manažerek jsou významným faktorem, jsou zapojeny a manažerky je vedou k pravidelným povinnostem. Záleží na věku dětí, nicméně jsou činnosti, o které se manažerka nemusí starat a přenechává je na dětech.

Využití placené výpomoci k péči o domácnost využívá 5 manažerek. Jedná se o pravidelný úklid domácnosti, žehlení, sezónní mytí oken apod. Ženy využívající těchto služeb reprezentovaly pokrokový postoj. Konzervativní postoj jsme slyšeli u žen, které vnímají výpomoc jako zásah do soukromí. Bohužel nebraly v potaz výhodu podobných služeb, čímž bývá časová úspora. Na vedoucí funkci by se dalo předpokládat, že časové hledisko bude důležité i po pracovní době, a tedy bychom čekali více žen využívajících placených služeb. Určitou roli hraje fakt, že tyto služby nemají v naší zemi dlouhou tradici, pracující ženy byly minulým režimem vykresleny jako ty, které zvládnou vše samy, a současné ženy se dle našeho mínění pokrokovému postoji teprve učí.

Plno manažerek si najde v týdnu pravidelný čas na fyzickou aktivitu, zejména běh či aerobní cvičení. S vyšším věkem zapojují i děti. U pravidelných sportovních aktivit se rodina přizpůsobila. Tento zvyk manažerky zavedly po nějaké době působení na vedoucí funkci, kdy samy uznaly, že je jim pohyb prospěšný. Pokud nemají manažerky stanovený čas na sebe, odpočívají na zahradě, v sezóně lyžují, o letní dovolené jsou u moře či se věnují cyklistice.

Mnoho času na sebe nemají, nicméně přirozeně tíhnou k aktivitám, které jsou takřikajíc po ruce. Minimum žen přiznalo, že nemá na relaxaci čas.

Jak ženy na manažerské pozici zvládají péči o děti v provázanosti s kariérou?

Zajímalo nás, jak kvalitně a jak často mají manažerky čas věnovat se svým dětem. Pokud se manažerka během pracovního týdne vrací domů pozdě, je logické, že s dětmi nemůže být. Nicméně je patrné, že se manažerky dětem věnují o víkendu. Během pracovního týdne stráví většina respondentek s dětmi čas při doprovázení dětí do kroužků, do školy, při odpoledních aktivitách, u jídla (společné snídaně, večeře) apod. Společné aktivity se členy rodiny mají manažerky jako celkem pravidelný způsob trávení víkendů.

Organizace nemá tzv. sick days a home office mají manažerky spíše jako výjimku po dohodě s vedoucím. Základem je, aby jejich práce byla dále odváděna. V případě nemoci dítěte ženy spíše nechtějí čerpat dovolenou ani si vzít „paragraf.“ Přesouvají péči o dítě na nejbližší, tedy na manžela, prarodiče a další rodinné příslušníky. V první dny nemoci jsou s dětmi klidně i manažerky. Chod oddělení nesmí být narušen ani v této chvíli, a proto manažerky využívají práci z domova, ale spíše jako výjimečný stav a to po dohodě s nadřízeným. Některé využívají placené chůvy.

Hlídaní dítěte chůvou se ukázalo jako jedna z placených služeb, kterou ženy využívají ve vyšší míře oproti jiným placeným službám. Volí různé strategie. Kombinují více chův u velmi malého dítěte tak, aby manažerka byla ve výsledku s dítětem nejdéle, či zapojí svou či manželovu matku na vystřídání s chůvou v době, kdy je manažerka v práci. Po pracovní době využívají manažerky chůvu na hlídání, když nemají v blízkosti babičku dítěte, k vyzvednutí dítěte z MŠ, když to manažerka pro délku pracovní doby nestíhá, či při delší rekonvalescenci dítěte, po kterou nemůže být dítě v MŠ.

U manažerek s malým dítětem, která by by jako jiná matka měla odejít na rodičovskou či mateřskou dovolenou, může takové přerušení kariéry znamenat případnou ztrátu získané pozice. Některé naše manažerky šly po mateřské dovolené do práce. Na rodičovské dovolené s dítětem byl tak otec dítěte ve dvou případech, v jednom případě babička dítěte a chůva. Dvě ženy na mateřskou dovolenou ani nenastoupily a kombinovaly home office s výpomocí chův a rodiny. Jedna manažerka pracovala na DPP při mateřské dovolené, s péčí o děti pomohl manžel. Motivací k rychlejšímu návratu do práce byla finanční stránka či nabídka vrátit se dříve od organizace.

Zbytek vzorku čerpal klasickou – dvouletou či tříletou rodičovskou dovolenou. Manažerky někdy změnily zaměstnavatele po nástupu do zaměstnání třeba po 1 roce, pokud jim přišlo nemožné skloubit péči o dítě kvůli dlouhé pracovní době.

Diskuse

Teoretická část a její náplň je zpracována tak, aby poskytla dostatečný základ a vhled do problematiky skloubení práce a osobního života dnešního jedince, případně ženy. Jsme si vědomi toho, že širě každého z témat je daleko obsáhlejší a víme, že by se dala teoretická témata rozšířit. Tato práce se však omezuje na takový rozsah, který slouží k základnímu seznámení se souvisejícími aspekty z hlediska psychologie práce a organizace. Pro zajímavost jsou nabídnuty některé nové fenomény, které pracovní aktivity člověka ovlivňují.

V empirické části jsme si pomocí předvýzkum vyzkoušeli práci jak s audiozáznamem, tak s vzorkem žen na vedoucích pozicích. Toto úsilí navíc se ukázalo jako velmi užitečnou fází v praktické části této práce. Měli jsme možnost ověřit si srozumitelnost sestaveného scénáře k rozhovorům, dotazníku, vlastní dovednosti během dotazování a také zvolit potřebné vystupování při osobním kontaktu.

Zvolili jsme oproti předchozí práci – diplomové práci z 2014 (Kučerová, 2014) - kombinovaný výzkumný design. Jako metodu sběru dat jsme zvolili polostrukturovaný rozhovor. Ten je považován za optimální způsob k získávání dat zejména v kvalitativních výzkumech (Sedláková, 2014). Polostrukturovaný rozhovor jsme doplnili dotazníkem. Hlavním důvodem pro jejich zvolení bylo doplnění v rámci triangulace. Metody byly vyhodnocovány kvalitativně, grafy a tabulky byly použity k přehlednému znázornění dat. Samotný rozhovor je přímou interakcí mezi výzkumníkem a respondentem. Polostrukturovaný rozhovor slouží nejen k zisku dat s určitou strukturou nýbrž zahrnuje subjektivní názory a zkušenosti respondentů a jde hlouběji do významů, které respondenti přikládají vlastním zážitkům a zkušenostem. Nicméně zde nechybí hranice v tématu ani nezahrnuje náročnou analýzu dat jako je tomu např. u hloubkového rozhovoru. Jedná se však o natolik subjektivní výpovědi, že můžeme celkem dobře poznat vnímání reality respondentů. V tomto výzkumu jsme se snažili o poskytnutí našeho pohledu na realitu 19 respondentek. Zvolená metoda nahrávání – audiozáznam - se vzhledem k osobní rovině spolupráce s výzkumným vzorkem jevil jako velmi vyhovující. Pokud bychom zvolili pouze dotazník se strukturovanými odpověďmi, mohli bychom celý výzkum ochudit o práci se zejména osobnostním faktorem. Jeho jsme chtěli právě využít při osobním rozhovoru a zaznamenat jej. Bylo také využito přirozené tendence většiny žen hovořit o svých zkušenostech, nebylo záměrem získat odpovědi na naše dotazy pouze formou vyplňováním dotazníků. Dotazník

nám posloužil k získání demografických dat a zmapování firemních opatření využívaných či preferovaných samotnými respondentkami. Vnímáme, že dotazník nepokrýval všechny oblasti, kterými jsme se zabývali během výzkumu, ale ani to nebyl náš záměr. Výčet firemních opatření, ke kterým se manažerky mohly vyjádřit, jsme snížili o volno pro otce, myšleno volno pro otce v době, kdy se narodí potomek a muž čerpá po jeho narození volno. Bylo to z důvodu jiného zaměstnavatele mužů manažerek, kdy bychom zjišťovali informace o jiné organizaci než byla námi zkoumaná organizace.

Námi zkoumané téma a oblast může zahrnovat širší oblast než jakou jsme volili my. Rozhovory zahrnovaly některá témata, které jsme dále neanalyzovali, nebyl jim věnován další prostor při osobním setkání či v další analýze. Např. téma denní režim posloužil spíše k dotvoření našeho pohledu na denní realitu manažerek v provázanosti s pracovními povinnostmi, aniž bychom s tématem dále pracovali. I přes obsáhlost rozhovoru se objevily mnohé možné oblasti, které by mohly být zajímavé pro další výzkum. Případně hlubší prozkoumání jednotlivých oblastí, které byly v rozhovoru dotazovány pouze jednorázově a nebyl jim následně věnován takový prostor.

Kromě osobního setkání jsme volili možnost telefonního hovoru k pořízení odpovědi polostrukturovaného rozhovoru. Pořízené zvukové záznamy v případě telefonních hovorů mají obdobnou délku trvání. Telefonní hovor byl podle nás srovnatelný se zvukovým záznamem při osobním setkání, co se kvality a rozsahu výpovědi týče.

K možnému zkreslení výpovědi mohlo dojít nevědomě přes desirabilitu. Tento častý jev zejména v dotazníkovém šetření znamená jakousi pohotovost vzorku k takovému chování, které je společensky více oceňováno. I v našem šetření mohly některé dotazy působit tak, že informátorka raději odpověděla dle společenské konvence či tak, aby v očích výzkumnice byla viděna v lepším světle. Domníváme se, že odpovědi informátorek byly zcela upřímné ve většině případů. To se dá posoudit i z nahrávek, kdy ženy projeví celou škálu emočních projevů a nedržely se osvědčených pravd, nýbrž mluvily samy za sebe skrze vlastní zážitky. Nicméně se nedá vyloučit, že některé manažerky nevědomě odpovídaly obecně, a to z důvodu možných psychických obran u tak citlivého tématu jakým je rodinný život ve spojení s zastáváním vysoké pracovní pozice. Či pro obavu, zda se jejich výpověď nedostane k nadřazenému apod. Někdy došlo i k protimluvě respondentek pro zjevnou nejednoznačnost názoru na dotazované téma. A v neposlední řadě informátorky odpovídaly i za některé další

zaměstnankyně (v dotazníku), tedy ne jen za sebe, což jsme museli buď uznat za neplatnou odpověď či při včasné zachycení dotaz upřesnit a vyptat se znovu při osobním setkání na vlastní zkušenosti informátorky.

Vzorek je tvořen ženami, jež jsou na různých úrovních řízení. Což pochopitelně mohlo mít vliv na řadu aspektů výzkumu – zejména jsme si vědomi, že výše postavené manažerky čerpají jiná firemní opatření než ženy na nižších vedoucích pozicích. Nicméně vzhledem k tomu, že ani u tak veliké organizace, jakou je námi zkoumaná organizace, jsme nenašli homogennější vzorek manažerek, myslíme si, že by bylo velice obtížné dostat požadavku stejné úrovně managementu pro výzkum vůbec. Můžeme říci, že dle našich zjištění nezáleží příliš na úrovni managementu, jako spíše na osobních aspiracích, kolik času a úsilí chce každý jedinec práci věnovat. Mladší manažerka může pracovat intenzivněji než starší výše postavená manažerka, ta si nicméně hlídá svůj čas strávený s dětmi a může pro ni být daleko hodnotnější než další pracovní aktivity.

Ve vzorku pracujeme se ženami z různých oblastí republiky a z různě velkých měst či vesnic. Tento demografický rys jsme ve výzkumu nijak nezohledňovali, i když využívané strategie se dle našich předpokladů mohou u žen městských odlišovat od těch žijících na vesnici. Můžeme předpokládat, že žena z většího města bude používat spíše pokrokovějších opatření k zajištění domácnosti a to díky nabídce těchto služeb, která je ve městě bohatší. Na druhou stranu, žena žijící na vesnici může či musí být daleko kreativnější v oblasti zajištění chodu domácnosti, péče o děti, pokud chce zastávat vedoucí funkci. Musí vyvíjet jiný druh aktivit a zapojit jiné osoby než rodinu, např. sousedku, aby zajistila např. hlídání dětí při neplánovaných přesčasech a pozdním návratu domů. U menšího sídla může žena nabýt dojmu menšího soukromí a to může vést k odmítnutí výpomoci v domácnosti přes placené služby nebo naopak může být lepší dostupnost – kratší vzdálenost mezi pracovištěm a lokací mateřské školy či jiných služeb.

Také věk respondentek by mohl hrát dle obecného očekávání roli v přístupu k tématu. Ten je sice zmíněn u každé respondentky jako základní charakteristika, nezastává však roli výběrového kritéria. Většina informátorek ve vyšším věku zpětně vzpomíná, kterak stejně jako dnešní moderní ženy nechaly péči o dítě na partnerovi či se se vracely zpět do práce hned po mateřské dovolené. Ve srovnání s mladšími ženami jsme nevnímaly, že by ženy dříve narozené zastávající vedoucí pozici měly tendenci být s dětmi více. I starost o domácnost

nechávaly na partnerovi, jako je tomu u mladších žen ve vzorku. Myslíme si, že starší ženy volily pokrokový přístup v praktických oblastech života již dříve, nejen v současnosti v návaznosti s vyšší viditelností tématu harmonizace kariéry a rodiny u žen.

Velikost vzorku, ke které jsme v průběhu výzkumu dospěli, čítá 19 žen. Takto veliký vzorek znamenal více rozhovorů s dalším náročným přepisem. Nicméně vzorek umožnil celkem podrobné seznámení s nabízenými opatřeními v organizaci a množství výpovědí bylo stále v moci jedné osoby k přehlednému zpracování.

Věk dětí jistě ale roli ve výzkumu hrál. A to jednoduše proto, že žena mající dítě předškolního věku bude řešit svůj časový harmonogram týkající se práce s jinou naléhavostí než žena s dítětem 12 let a více. To samé platí u využívaných firemních opatření. Ženy mající děti ve věku vhodném k účasti na firemních akcích a výletech bude mít větší zájem a vyšší frekvenci ve využívání podobných firemních opatření než matky dětí např. v batolecím věku.

Věk partnera jsem rovněž nezohlednili a ani nezjišťovali a to i přesto, že mladší muži mohou přistupovat ke kariéře svých partnerek benevolentněji než starší muži. Nicméně partneři našich respondentek podporovaly kariéru partnerky spíše na základě jiných aspektů. Jednalo se např. o zkušenost s vedoucí funkcí a o výchovné vzorce přejaté z původní rodiny muže. I u starších žen jsme se setkali s podporou od mužů a pomocí s domácími pracemi či rovnovážným rozdělením v péči o dítě a domácnost.

Přístup respondentek k firemním opatřením či flexibilním pracovním úvazkům mohl být dalším faktorem mající vliv. Některé je obecně vnímaly jako "úlevu" při běžném vykonávání pracovních povinností, a tudíž je ani od zaměstnavatele neočekávaly. To, že se vždy spoléhaly samy na sebe, braly jako jistou přednost, s čímž souvisí nízký zájem žen o jejich čerpání. Některé neměly dostatek informací o stávajících opatřeních v organizaci či nezájem o ně z důvodu odrostlejších potomků či nechuti.

Dle sympatií či antipatií k výzkumnici volili respondentky více či méně otevřené odpovědi, které umožnily či neumožnily hlubší proniknutí do tématu. Mimo sympatie mohl hrát roli věk výzkumnice, který byl ve srovnání s výzkumným vzorkem nižší. Tím pádem mohly respondentky volit jinou úroveň komunikace o rodinných tématech než pokud by mluvily s ženou ve středním věku mající děti a další životní zkušenosti. Na druhou stranu bylo z našeho pohledu důležitější pohlaví výzkumnice. Výzkumník muž by nemusel od

respondentek získat tak bohaté odpovědi pro ostých respondentek či předpoklad, že se může podobné téma netýká. Možnou slabinou z hlediska triangulace může být přítomnost pouze jednoho výzkumníka – autorka výzkumu jakožto jediná osoba prováděla sama polostrukturované rozhovory s respondentkami. Kvalitu výzkumu jsme však zvýšili pečlivým a širokým zpracováním získaných dat.

Chtěli bychom zmínit, že jsme pracovali s daty k obsáhnutí reality určité skupiny žen z určité organizace. Naším cílem nebylo použití výsledků k obsažení objektivní reality a zobecnění výsledků na populaci. Tato práce se snaží využívat ve značném měřítku zahraniční zdroje, nicméně ani ty české nejsou vynechány. Teorie i empirická část pracuje s výzkumy na obdobná témata, je zde snaha o srovnání a nabídku s nabízenými firemními opatřeními v jiných organizacích působících v České republice.

Závěr

Naším cílem bylo zmapovat využívané a fungující strategie žen na manažerských pozicích při snaze skloubit rodinu a kariéru. Dále bylo naším cílem zmapovat překážky a jejich vyrovnání se s nimi jak na poli pracovním, tak na poli soukromém, zmapovat firemní opatření poskytovaná konkrétní organizací, zjistit informovanost o nabídce podobných opatření a jejich skutečné využívání v praxi, zjistit jakou roli hraje v celém tématu rodinné zázemí manažerky a jaké využívá zdroje k zvládnutí harmonizace. Byl nabídnut pohled zainteresovaných žen, matek, které téma mohly obohatit díky osobní zkušenosti s prací na vedoucí pozici a zkušenosti s rodinným životem.

Empirická část pracuje s analýzou rozhovorů a dotazníků získaných od vzorku 19 manažerek z jedné nejmenované organizace. Získaná data vhodně posloužila k rozboru a následným úvahám o celém tématu harmonizace práce a rodiny. Ze získaných dat jsme došli k závěru, že téma a přístup k němu je pro každou informatorku velmi osobní a také individuální. I tak je patrná vysoká míra flexibility u každé z žen, kdy se snaží věnovat rodině – dětem, a podobně i práci. Z výpovědí je patrné, že skloubení obou oblastí je možné, ale vyžaduje to ochotu k přizpůsobení se situaci, rodinné zázemí s podporujícím partnerem, shovívavý přístup od zaměstnavatele a od kolegů v práci. Přizpůsobení se situaci jak pracovní či rodinné je denním chlebem manažerky.

Díky moderním komunikačním prostředkům, spolehnutí se na blízké okolí a snaze věnovat se oběma sférám dle aktuální potřeby může manažerka dobře skloubit práci i rodinu. U rodinného zázemí jde o zapojení více generací - rodičů manažerky či rodičů partnera. Bez pomoci těchto osob by manažerky nemohly zastávat své funkce. Muži jako partneři mají vedle manažerek také svou roli. V našem vzorku je na partnera spoleh jak v praktických věcech jako je chod domácnosti, zapojení do péče o domácnost a do péče o děti, či v krocích důležitých z hlediska kariérního postupu manažerky. Sami se výrazně podílejí na pracovním postupu manažerky a manažerka to jakožto partnerka umí ocenit. Jako pozitivní spatřujeme fakt, že dnešní partneři jsou ochotní zapojit se do domácích prací či do péče o dítě, a to i tehdy, když sami vykonávají vedoucí funkci. Dále dovolí ženě pracovat i přes nízký věk dětí. Nicméně stále existují muži, kteří by své ženy raději viděli v roli tradičnější.

Závěr této práce je pozitivní, co se týká subjektivního přístupu manažerek, které jsou

schopné získat vhodnější podmínky k sladění rodiny a kariéry, jsou schopné zapojit své okolí do obou sfér, nicméně se mnohdy musí spoléhat na faktory subjektivní povahy. Námi zkoumaná organizace se sice hlásí k programu zapojení diverzity v praxi, avšak nenabízí plošně prorodinná opatření či je o nich někdy nejasné povědomí mezi manažerkami. Pokud některé manažerky mají přístup k zkrácenému úvazku, home office apod., vyplývá nám z našeho šetření, že tato opatření pomáhají k harmonizaci rodiny a kariéry, zejména u matek menších dětí. Nicméně flexibilní úvazky jsou v organizaci nabízeny menšinově a vývoj v tomto směru je celkem pomalý dle manažerek. V organizaci, která dle žen sice podporuje rozvoj každého manažera, existuje plno neformálních dohod, která mohou zaměstnance stavět do nesnadné pozice, a nabídka flexibilních úvazků je netransparentně nabízena. Pomohlo by dostupné informování zaměstnanců – vytipovaných jedinců – ohledně nabídky opatření.

Manažerky sice samy k práci přistupují flexibilně z vlastní iniciativy, ale mohou tak ohrozit fungování rodinného života. Jsou zvyklé pracovat po nocích a trávit čas přesčasy. V tomto směru by bylo dobré uvažovat o limitování přesčasů, jelikož vyšší míra přesčasové práce může mnoho žen od zastávání vedoucí pozice odradit. Zvláště v podmínkách, kdy zaměstnavatel nenabízí např. firemní školku pro děti apod. Bylo by jistě vhodnější dát manažerce vybrat, zda se jí uložení přesčasové práce v daném období hodí a dát jistou možnost rozhodovat o přesčasové práci. Některé manažerky si neumí představit pracovat na zkrácený úvazek, jelikož žijí s představou, že by musely odvést výkon jako u plného pracovního úvazku. Několik manažerek uvedlo, že nejistota ohledně udržení vedoucí funkce, vede k oddálení dalšího potomka. Myslíme si, že ženy matky k udržení vedoucí funkce volí rychlejší návrat z mateřské či rodičovské dovolené. Motivace je také finanční. Organizace příliš nevyužívá sdílení místa, které by v podobné situaci mohlo pomoci. Došlo by ke snížení fluktuace a odvedení více práce dvěma osobami, které mají schopnosti a dovednosti navzájem se doplňující. Vhodný je tento typ úvazku v době, kdy zaměstnanec nemůže být v práci na celý úvazek, což může být právě po dobu rodičovské dovolené. Pomohl by také mentoring žen na vedoucí pozici, kdy by si ženy mohly vyměnit nové informace o pracovní pozici a případných změnách v organizaci po návratu z mateřské či rodičovské dovolené. Počítejme se skutečností, že se pracovní svět rychle vyvíjí a žena se po návratu do práce může díky podobné pomoci snadněji zapojit do chodu organizace.

Jak jsme již zmínili, pomohla by jasná struktura a transparentnost v nabídce a

využívání firemních prorodinných opatření. Tuto praxi některé manažerky znají z aplikované praxe z jiných organizací v zemi a uvítaly by ji. Někdy se manažerkám nedostalo nabídky flexibilního úvazku pro zamítavý a negativní postoj přímých nadřízených. Roli hrají zcela stereotypně sympatie v poskytnutí flexibilního úvazku. V tomto ohledu by pomohla jasná pravidla a proškolení nadřízených od organizace o výhodách plynoucích pro organizaci, pokud má manažerka možnost uspořádat svůj rodinný a pracovní život harmoničtěji. Následná rozhodnutí nadřízených o poskytnutí či neposkytnutí flexibilního úvazku by měla být dále kontrolována.

Nejvíce by respondentky uvítaly zřízení firemní mateřské školy, která by ženám pomohla s péčí o dítě v době, kdy potřebují být v práci. Taková mateřská škola by mohla kopírovat pracovní dobu organizace či nabízet otevírací dobu delší než je běžná u státních mateřských škol. Dále by pomohly rovnocenné platební podmínky na manažerské úrovni, ať se jedná o muže či ženu, či vyšší ochota pustit ženy do řídicích funkcí bez obav z nekompetence pro pohlaví či potenciální mateřství u žen. Při stejném finančním ohodnocení by na rodičovskou dovolenou mohli odejít muži a ženy by dále mohly budovat kariéru na manažerské pozici. Případně by bylo vhodné uvažovat o zachování výše platu u zaměstnance vracejícího se z rodičovské dovolené s přístupem, že lidé by neměli být platově diskriminováni za to, že byli nějakou dobu mimo práci. Z pracovních úvazků, který by manažerky měly rády alespoň jako možnost, by byl home office. Home office nemusí být vždy vhodný. Zejména u pozic, kdy manažerka má tým lidí, s kterým má být v častém osobním kontaktu, jej tolik nevyužívá. Pokud ano, tak jen ve výjimečných případech – např. při nemoci dítěte. Home office je v organizaci považován za jisté vyjádření důvěry zaměstnanci, je pak patrné, že home office může čerpat manažerka, která se již v organizaci osvědčila a má za sebou roky dobře odvedené práce. Nicméně mít možnost čerpat home office po jistém intervalu stráveném na pracovišti je velmi motivující.

Nesporným faktem zůstává, že přístup zaměstnavatele by měl být k pracujícím ženám, zejména matkám, či ženám po rodičovské dovolené, vstřícný a lidský. Už jen z toho důvodu, jak zaznělo i v tomto výzkumu, že pracující matka si práci velmi cení a je loajální zaměstnanec. Myslíme si, že by se měl pracovní trh skutečně zaměřit na nabídku snížených úvazků, avšak bez rozdílu pohlaví, aby se z flexibilních úvazků nestávala ryze ženská záležitost. Důraz by měl být kladen v tomto směru na tzv. flexijistotu, tedy na jistotu udržení

pracovní pozice i v době čerpání flexibilního úvazku, jelikož některé manažerky vypověděly, že by se v případě zkráceného úvazky bály o místo. Vývoj v tomto směru a podpora od státu by zajisté také pomohl, a to tak, aby si ženy čerpající podobná opatření nepřipadaly méněcenné na pracovním trhu. Myslíme si, že vstřícný postoj zaměstnavatele k zaměstnanému rodiči vede k nižší fluktuaci a vyšší loajalitě pracovníků, ať už na vedoucí či nižší pozici.

Další výzkumné zaměření by mohlo jít následujícím směrem. Bylo by vhodné zjistit, jaké jsou rozdíly v odměňování výše postavených manažerů na základě pohlaví. Vycházet z toho, zda se ženy nedostávají do platové diskriminace. Dále by bylo vhodné provést šetření na více organizacích či se ptát, kolik velkých organizací sídlících v ČR se opatřeními pro zaměstnance zabývá. Jaký vývoj zaznamenal pracovní trh v posledních několika letech v tomto ohledu a jaký by mohl být vývoj do budoucna. Zajímavé by bylo vyčíslení finančních úspor po zavedení prorodinných opatření do organizace jako podklad pro odůvodnění jejich zavádění do praxe. Obecně by bylo vhodné srovnat výsledky s aplikovanou praxí pomocí dotazů cílených na zaměstnance u vybrané organizace, případně vedoucí pracovníky – pracovnice, na kolik je jim umožněno skloubení rodiny a práce dle subjektivních pohledů. Udělat srovnání s menšími podniky, pro které může být zavedení firemních opatření mnohdy jednodušší, a posoudit jejich zkušenosti oproti velkým společnostem. Mohlo by být také zajímavé zjistit, jaké hlavní překážky vidí ženy při návratu do zaměstnání po návratu z mateřské či rodičovské dovolené z hlediska ochoty zaměstnavatele, jak jim návrat usnadňuje v praxi a jak počítá s ženou dále. Obecné srovnání v nabídce prorodinných opatření v naší zemi oproti době, kdy tato témata byla na začátku, za poslední roky a zjištění trendů dále (zaměření i na zaměstnance či manažery otce apod.). Provedení zjištění, na kolik je obecná veřejnost informována o existenci prorodinných opatření na pracovním trhu a možnosti jejich praktikování, by nám podalo informaci o společenské náladě a přístupu k novějším způsobům vykonávání práce. Výzkum by mohl být proveden na širším spektru osob než jaký jsme zvolili my, a tedy zvolit přístup kvantitativní. Zahrnutí osobních výpovědí partnerů a dětí zaměstnaných žen by mohlo vnést více světla do celé problematiky. Máme na mysli na příklad osobní pohled partnera na vytíženost zaměstnané ženy, jeho názor na ženino fungování v domácnosti a schopnost pečovat o děti v kombinaci s výkonem manažerské pozice. Vliv ženina vytížení na partnerský život z pohledu partnera apod.

Seznam použité literatury

ANDĚLOVÁ, Zuzana. Ženy chtějí flexi úvazky, žádné však nejsou a zaměstnavatel je zpět nechce. Pracezeny.cz [online]. Praha. 2014-09-22[cit.22.04.2018]. Dostupný z WWW (DOI): <<http://www.pracezeny.cz/tiskove-zpravy>>.

ANXO, Dominique et al. Part-time work in European companies: Establishment Survey on Working Time 2004–2005 [online]. European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). 2007 [cit.2013-1-31]. Dostupný z WWW (DOI): <<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef06102.htm>>. ISBN 92-897-0976-6.

ARMSTRONG, Michael & STEPHENS, Tina. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada. 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BASS, Bernard M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics [online]. 1990, vol. 18, no. 3 [cit.2013-5-8], s. 19-31. Dostupný také komerčně z WWW (DOI): <[http://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0090-2616(90)90061-S)>.

BEHESHTIFAR, Malikeh & NAZARIAN, Rahele. Role of Occupational Stress in organizations. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business [online]. January 2013, vol. 4, no. 9 [cit.2013-08-06], s. 648-657. ISSN 2073-7122.

BLATNÝ, Marek a kol. Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 304 s. ISBN 978-80-247-3434-7.

BRATKOVÁ, Eva. (zprac.). Metody citování literatury a strukturování bibliografických záznamů podle mezinárodních norem ISO 690 a ISO 690-2 : metodický materiál pro autory vysokoškolských kvalifikačních prací [online]. Verze 2.0, aktualiz. a rozšíř. Praha : Odborná komise pro otázky elektronického zpřístupňování vysokoškolských kvalifikačních prací, Asociace knihoven vysokých škol ČR, 2008-12-22 [cit.2013-6-6]. 60 s. Dostupný z WWW (DOI): <<http://www.evskp.cz/SD/4c.pdf>>.

BRAUN, Virginia & CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology [online]. July 2006, vol. 3, no. 2 [cit.2013-10-28], s. 119, 77–101. Dostupný také komerčně z WWW (DOI): <<http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>>.

BURKE, Ronald. J. & MATTIS, Mary C. Supporting women's career advancement:

challenges and opportunities. 2005. Edward Elgar, Cheltenham. ISBN: 1-84376-633-7.

BYZNYS PRO SPOLEČNOST. Práce a osobní život? Klíč je v podpoře zaměstnavatele. *Byznys pro společnost* [online]. Dostupné z WWW (DOI): <<http://byznysprospolecnost.cz/prace-a-osobni-zivot-klic-je-v-podpore-zamestnavatele/>>.

CARTWRIGHT, S. & HOLMES, N. The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review* [online]. June 2006, vol. 16, no. 2 [cit.2013-8-7], s. 199–208. Dostupný také komerčně z WWW (DOI):< <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012> >.

CROMPTON, Rosemary. Employment, Flexible Working and the Family. *British Journal of Sociology* [online]. 2002, vol. 53, no. 4 [cit.2013-3-25], s. 537–558. Dostupné z WWW (DOI): <10.1080/0007131022000021470>. ISSN 0007-1315.

CHALOFISKY, Neal. An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International* [online]. June 2003, vol. 6, no. 1 [cit.2013-11-7], s. 69-83. ISSN 1367-8868.

Český statistický úřad (Praha). Zaostrěno na ženy a muže 2012 [online]. Praha: ČSÚ. 2012. [cit.2013-3-27]. Dostupné z WWW (DOI): <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/1413-12-r_2012 >.

Český statistický úřad (Praha). Vývoj obyvatelstva České republiky (2011) [online]. Praha: ČSÚ. 2012. [cit.2013-3-27]. Dostupné z WWW (DOI): <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/1413-12-r_2012:<[http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/6A002ECDC2/\\$File/400712.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/6A002ECDC2/$File/400712.pdf)>. ISBN 978-250-80-2227-6.

Český statistický úřad (Praha). Trh práce v ČR za roky 1993-2004. Praha: ČSÚ. 2005.

ČTK. Na 90 procent manažerů ve volném čase vyřizuje pracovní záležitosti. In: www.denik.cz [online]. Praha: www.vlp.cz, 12.1.2013 © 2005-2013 [cit.2013-9-12] 120. Dostupný z WWW (DOI): <<http://www.denik.cz/ekonomika/na-90-procent-manazeru-vevolnem-case-vyrizuje-pracovni-zalezitosti-20130111.html>>.

ČT24. Zájem o soukromé a firemní školky roste. In: www.ceskatelevize.cz [online]. Praha: © Česká televize 1996 – 2013, 25. 2. 2012 [cit.2013-10-2] Dostupný z WWW (DOI):

<<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/165872-zajem-o-soukrome-afiremni-skolky-roste>>.

DEAN, James W., BRANDES, Pamela, DHARWADKAR, Ravi. Organizational cynicism. The Academy of Management Review [online]. April 1998, vol. 23, no. 2 [cit.2013-5-6], s. 341-352. Dostupný také komerčně z WWW (DOI): 10.5465/AMR.1998.533230.

DISMAN, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. Praha: Karolinum. 2002. ISBN 80-246-0139-7.

DIRENZO, Marco S., GREENHAUS, Jeffrey. H., WEER, Christy. H. Job level, demands, and resources as antecedents of work–family conflict. Journal of Vocational Behavior [online]. April 2011, vol. 78, no. 2 [cit.2013-7-25], s. 305-314. Dostupný také komerčně z WWW (DOI): <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2010.10.002>>.

DIVERZITA [online]. Copyright © [cit. 22.04.2018]. Dostupný z WWW (DOI): <<http://diverzita.cz/wp-content/uploads/2017/07/%C4%8CEZ.pdf>>.

DOLEELOVÁ, Hana. Working time in the European Union: Czech Republic [online]. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). RILSA, 16-11-2009 [cit.2013-1-31]. Dostupný z WWW (DOI): <<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn0803046s/cz0803049q.htm>>.

DONNELLY, James. H., GIBSON, James. L. a IVANCEVICH, John. M. Management. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

DUDOVÁ, Radka, KŘÍŽKOVÁ, Alena, FISCHLOVÁ, Drahomíra. Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2006. 120 s. ISBN: 80-87007-32-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HABERLOVÁ, Věra & KYZLINKOVÁ, Renáta. Rodinné potřeby zaměstnanců [online]. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2009 [cit.2013-3-13], 61 s. Dostupný z WWW (DOI): <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_304.pdf>. ISBN 978-80-7416-053-0.

HAKIM, Catherine. Work-lifestyle choices in the 21st century: preference theory. Oxford

University Press, Oxford, 2000. 340 s. ISBN 978-01-9924-209-2.

HALPERN, Diane F. & CHEUNG, Fanny M. Women at the top: powerful leaders tell us how to combine work and family. John Wiley & Sons, Oxford, 2011. 320 s. ISBN 978-14-0517-105-2.

HEIKKINEN, Suvi, LÄMSÄ, Anna-Maija, HIILLOS, Minna. Narratives by women managers about spousal support for their careers. Scandinavian Journal of Management [online]. 29 May 2013 [cit.2013-9-25]. Dostupný také komerčně z WWW (DOI): <<http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2013.04.004>>. (in press)

HEKŠOVÁ, Tereza. Diverzita ve společnosti ČSOB [online]. Praha, 2015 [cit. 2018-04-28]. Dostupné z WWW (DOI): <<https://theses.cz/id/k5fbb0/>>. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Marcela Palíšková.

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.

HORÁKOVÁ, Alice. ČEZ otevřel firemní školku Watík | Tiskové zprávy | Skupina ČEZ. [online]. 23/5/2017. Copyright © 2018, ČEZ, [cit. 22.04.2018]. Dostupné z WWW (DOI): <<http://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/5953.html>>.

HÖHNE, Sylva et al. Rodina a zaměstnání s ohledem na rodinný cyklus [online]. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2010, 108 s. Dostupný z WWW (DOI): <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_310.pdf>. ISBN 978-80-7416-059-2.

CHALOUPKOVÁ, Jana & ŠALAMOUNOVÁ, Petra. Postoje k manželství, rodičovství a k rolím v rodině v České republice a Evropě. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2004. ISBN 80-7330-062-1. Dostupné z WWW (DOI): <http://studie.soc.cas.cz/upl/texty/files/210_1chalou47%20pro%20tisk.pdf>.

Internetová jazyková příručka. *Internetová jazyková příručka* [online]. Copyright © [cit. 12.05.2017]. Dostupné z WWW (DOI): <<http://prirucka.ujc.cas.cz>>.

JUDGE, Timothy et al. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. Journal of Applied Psychology [online]. August 2002, vol. 87, no. 4 [cit. 2013-7-20], s. 765-780. Dostupný také komerčně z WWW (DOI): <<http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.4.765>>.

- JUNTUNEN, Cindy L. The psychology of work: The clinical context. Professional 122 Psychology. Research and Practice [online]. 2006, vol. 37, no. 4 [cit.2013-7-20], s. 342-50. Dostupný také komerčně z WWW (DOI): <<http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0735-7028.37.4.342>>.
- KEBZA, Vladimír & ŠOLCOVÁ, Iva. Hlavní koncepce psychické odolnosti. Československá psychologie. 2008, roč. 52, č. 1 [cit.2013-8-5], s. 1-19. ISSN 0009-062X.
- KLIMEŠ, David. Česko má nejméně žen v řídících funkcích v regionu. In: E15.cz [online]. Praha: Mladá fronta, 25.3.2013. © 2013 [cit.2013-9-22]. Dostupný z WWW (DOI): <<http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/cesko-ma-nejmene-zen-v-ridicichfunkcich-v-regionu-968691>> .
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KRAMNÁ, Miloslava. Rodiče ve firmě aneb dobré zkušenosti z ČR i zahraničí. APERIO – Společnost pro zdraví rodičovství [online]. 2015, [cit.2018-4-10], 57 s. ISBN 978-80-904301-5-0 Dostupný také z WWW (DOI): <<http://www.aperio.cz/data/1/1541.pdf>>.
- KREJČÍ, Lukáš. Praktická opatření zaměstnavatele na podporu sladění pracovních a mimopracovních prvků v životě zaměstnance. *Pracovní právo 2015 na téma Sladování pracovního a rodinného života*. Právnická fakulta Masarykovy univerzity, 2015. [cit. 22.04.2018]. Dostupný také z WWW (DOI): <<https://www.law.muni.cz/sborniky/pracpravo2015/files/006.html>>.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena. Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav, AV ČR, 2007. ISBN 978-7330-125-5.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena. Kariérní vzorce žen v managementu: Strategie žen v rámci genderového režimu organizace. Sociologický časopis/Czech Sociological review[online]. 2003, [cit.2013-8-5], s. 447-467. Dostupný také z WWW (DOI): <http://sreview.soc.cas.cz/uploads/3ac56a313cbaf5e982421fe98faa3bb571e2fc34_493_42kriz16.pdf>.
- KŘÍŽKOVÁ, A. 2002. Životní strategie manažerek: Případová studie. Sociological Papers 02:8. Sociologický ústav AV ČR.

KŘÍŽKOVÁ, Alena, DUDOVÁ, Radka, HAŠKOVÁ, Hana, MAŘÍKOVÁ, Hana, UHDE, Zuzana; (eds). *Práce a péče. Proměny „rodičovské“ v České republice a kontext rodinné politiky Evropské unie*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2008, 163 s. ISBN 978-80-86429-94-6.

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar, KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada. 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

KUČEROVÁ, Jana. *Harmonizace pracovního a rodinného života u žen na manažerských pozicích* [online]. Praha, 2014 [cit. 2017-04-28]. Dostupné z WWW (DOI): <<https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/121074/?lang=en>>. Diplomová práce. Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze. Vedoucí práce David Michalík.

KYZLINKOVÁ, Renata & SVOBODOVÁ, Kamila. *Práce z domova a její zásah do rodinného života*. FÓRUM sociální politiky. 2007, roč. 1, č. 1, s. 11-17. ISSN 1802-5854.

LEWIS, Kristi M. When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*. Special Issue: Emotions in Organizations [online]. March 2000, vol. 21, no. 2 [cit. 2013-06-08], s. 221–234. Dostupný také komerčně z WWW (DOI): <<http://www.jstor.org/stable/3100307>>.

LICHTMAN, Gail. Study: Israeli women managers balance careers, family. In: www.jweekly.com [online]. The Jewish news weekly of Northern California, 8.11.2002. © 2013 [cit. 2013-10-14]. Dostupný z WWW (DOI): <<http://www.jweekly.com/article/full/18795/study-israeli-womenmanagers-balance-careers-family/>>.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

LOSCOCO, K. A. Work-family linkages among self-employed women and men. *Journal of Vocational Behavior* [online]. April 1997, vol. 50, no. 2 [cit.2013-09-06] s. 204-226. Dostupný také komerčně z WWW (DOI): <<http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1996.1576>>.

LOVELACE, Kathi, MANZ, Charles C., ALVES, José. Work Stress and Leadership Development: The Role of Self-Leadership, Shared Leadership, Physical Fitness and Flow in Managing Demands and Increasing Job Control. *Human Resource Management Review*

[online]. 2007, vol. 17, no. 4 [cit.2013-08-06], s. 374-387. Dostupný také komerčně z WWW (DOI): <<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2007.08.001>>.

MAREŠ, Petr. Zaměstnání, rodina a dítě v dynamice moderní společnosti. In Rodina, zaměstnání a sociální politika. Brno: František Šalé – ALBERT, 2006. s. 19-55, 36 s. neuveden. ISBN 80-7326-104-9.

MASLACH, Christina, & LEITER, Michael P. Stress and burnout: The critical research. In C. L.Cooper (Ed.), Handbook of stress medicine and health, 2005, 2nd ed., pp. 153– 170. London: CRC Press.

MATÚŠKOVÁ, Štěpánka. Umíme spočítat, kolik prodělá firma bez prorodinné politiky. In: publicon.cz [online]. Praha: Agentura PubliCon s. r. o., 1.11.2010. © 2013 [cit. 2013-08-14]. Dostupný z WWW (DOI): <<http://www.publicon.cz/Sluzby/vydavatelstvi-1/CSR-forum-5-2010/Umime-spocitat-kolik-prodela-firma-bez-prorodinnepolitiky.html>>.

MIOVSKÝ, Michal. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada. 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

PAUKNEROVÁ, Daniela et al. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3. aktualiz. a doplň. vyd. Praha: Grada. 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PONĚŠICKÝ, Jan. Fenomén ženství a mužství : psychologie ženy a muže, rozdíly a vztahy. 3. vyd. Praha: Triton, 2008. 183 s. ISBN 978-80-7387-106-2.

POWELL, Gary N. Women and Men in Management. 4. vyd. Sage, 2010. ISBN 978-1-4129-7284-0.

PROFIL SKUPINY ČEZ | Skupina ČEZ | Skupina ČEZ. [online]. Copyright © 2018, ČEZ, [cit. 22.04.2018]. Dostupné z WWW (DOI): <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/o-skupine-cez/profil-skupiny-cez.html>>.

ROSSO, Brent D., DEKAS, Kathryn H., WRZESNIEWSKI, Amy. On the meaning of work: A theoretical integration and review. Research in Organizational Behavior [online]. 2010, vol. 30 [cit.2013-7-8], s. 91–127. Dostupný také komerčně z WWW (DOI): <<http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>>.

SCHAUEROVÁ, Pavla. Společnost METRO Group podporuje skloubení profesního a

rodinného života. In: Diversity-management.cz [online]. Praha: nova-ekonomika.cz, © 2005-2013 [cit.2013-9-16]. Dostupný z WWW (DOI): <http://www.diversitymanagement.cz/uspesne_prikklady.php?id=80>.

SCHULTHEISS Paladino, D.E. The interface of work and family life. Professional Psychology: Research and Practice [online]. 2006, vol. 37, no. 4 [cit.2013-7-18], s. 334–341. Dostupný také komerčně z WWW (DOI): <<http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0735-7028.37.4.334>>.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. Výzkum médií: Nejužívanější metody a techniky. Praha: Grada, 2014. 548 s. ISBN: 978-80-247-3568-9.

SELYE, Hans. Stress and the General Adaptation Syndrome. Br Med J [online]. June 1950, vol. 17, no. 1(4667) [cit.2013-7-18], s. 1383–1392. Dostupný z WWW (DOI): <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2038162/#fn1>>.

SILVERTHORNE, Colin. Leadership effectiveness and personality: \ a cross cultural evaluation. Personality and Individual Differences [online]. January 2001, vol. 30, no. 2 [cit.2013-7-11], s. 303-309. Dostupný také komerčně z WWW (DOI): <[http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869\(00\)00047-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869(00)00047-7)>.

SOCIALNIDIALOG.CZ. Rozdíly mezi zaměstnaností žen a mužů jsou v ČR jedny z největších v EU. In: www.socialnidialog.cz [online]. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 03. srpna 2012. Copyright 2012 [cit.2013-9-16]. Dostupný z WWW (DOI): <<http://www.socialnidialog.cz/trh-prace/trh-prace/rozdiily-mezi-zamestnanostizen-a-muzu-jsou-v-cr-jedny-z-nejvetsich-v-eu>>.

SVIANTEKOVÁ, Gabriela. Pracovně-rodinný konflikt a pracovně-rodinná kultura v organizaci (Work-family conflict and work-family culture in organization) editoři: Rymeš, M., Rotter, T.; In: Člověk a proměny současného světa - možnosti a rizika. 1. vyd. 2006, Praha: MATFYZPRESS; s. 149-159. ISBN 80-86732-95-9.

ŠNÝDROVÁ, Ivana. Manažerka a stres. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 173 s. ISBN 80-247-1272-5.

ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN: 80-246-0448-5.

ŠTURMOVÁ, Ivana. Slad'ování osobního a pracovního života – praktické zkušenosti ze společnosti ČEZ, a.s. *Pracovní právo 2015 na téma Slad'ování pracovního a rodinného života*. Právnická fakulta Masarykovy univerzity, 2015. [cit. 22.04.2018]. Dostupný z WWW (DOI): <<http://www.law.muni.cz/sborniky/pracpravo2015/files/005.html>>.

TICHÁKOVÁ, Zuzana. Harmonizace práce a rodinného života [online]. Praha, 2012 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z WWW (DOI): <<https://theses.cz/id/09a9a5/>>. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Daniela Pauknerová.

TLAISS, Hayfaa & KAUSER, Saleema. The impact of gender, family, and work on the career advancement of Lebanese women managers, *Gender in Management: An International Journal* [online]. 2011, vol. 26, no. 1[cit.2013-9-18], s. 8 – 36. Dostupný také komerčně z WWW (DOI):<<http://dx.doi.org/10.1108/17542411111109291>>.

ÚVČR. Česká spořitelna: rovné příležitosti všem zaměstnancům. In: www.cr2030.cz [online]. 1.8.2017. [cit. 22.04.2018]. Dostupný z WWW (DOI): <<http://www.cr2030.cz/dobra-praxe/ceska-sporitelna-rovne-prilezitosti-vsem-zamestnancum/>>.

VETEŠKA, Jaroslav. Klíčové kompetence v kontextu celoživotního vzdělávání. Disertační práce. Praha: FF UK. 2005. 158 s.

VLČKOVÁ, Kateřina, LOJDOVÁ, Kateřina. (2016). Když čísla a slova spolupracují: smíšený design v ukázkách z výzkumu moci ve školní třídě. *Pedagogická orientace*. 26. 482–511.

VODAFONE. Vodafone ReConnect. Značka: Maminky vítány. | O Vodafonu | O společnosti | Pro média | Tiskové zprávy. [online]. 7.3.2017. Copyright © 2018, Vodafone, [cit. 22.04.2018]. Dostupné z WWW (DOI): <<https://www.vodafone.cz/o-vodafonu/o-spolecnosti/pro-media/tiskove-zpravy/detail/vodafone-reconnect-znacka-maminky-vitany/>>.

WILSON, Colin. Business psychology part 1. Middlesex University, London. 2011. 120 s. Informal learning material.

ZENGER, John & FOLKMAN, Joseph. The extraordinary leader: Turning Good Managers Into Great Leaders. New York: McGraw-Hill. 2002. 320 s. ISBN 0071387471.

Seznam obrázků

Obr. 1. Smysluplná práce: integrativní rámec (Chalofsky, 2003, s. 73) str. 19

Seznam tabulek

Tab. 1. Osobnostní rysy efektivních a úspěšných lídrů, kvalitativní srovnání v minulosti (Judge et al., 2002, s. 775) str. 24

Tab. 2. Demografické údaje informátorek str. 66

Tab. 3. Přesčasy ve všední dny str. 71

Tab. 4. Přesčasy o víkendu str. 71

Tab. 5. Shrnutí výsledků ohledně firemních opatření str. 89

Seznam grafů

Graf 1. Kolik dětí má manažerka str. 64

Graf 2. Jak staré mají manažerky děti str. 65